



Administración de Negocios

Tesis

**“PROPUESTA DE TÉCNICAS DE GESTIÓN PARA UNA POTENCIAL
EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA DE MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS EN AREQUIPA – 2017”**

Andrés Rivera Salinas
Ingemar Rodríguez Miranda

Año 2017

“Los alumnos declaran haber realizado el presente trabajo de
acuerdo a las normas de la Universidad Católica San Pablo”

Firmas

DEDICATORIA

Quiero dedicar la presente tesis en primer lugar a mis queridos y excepcionales abuelos, especialmente a mi gorda que con muchas ansias anhelaba verme como profesional.

En segundo lugar, a mis padres, cuyos ojos, alma y espíritu inundados de orgullo mirándome, se convierte en aquello que le da dirección y sentido a mi vida.

En tercer lugar, pero no menos importante, a mis compañeros y amigos que hicieron increíble este primero de muchos viajes enriquecedores de conocimiento y experiencias.

Andrés Rivera Salinas

A mis queridos y sensacionales padres por ser el pilar fundamental en todo lo que he logrado, por haberme educado de una manera íntegra y por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis amigos que estuvieron cerca en los buenos y malos momentos, y que además contribuyeron incondicionalmente para lograr nuestras metas y objetivos propuestos.

Ingemar Rodríguez Miranda

AGRADECIMIENTOS

Infinito es el agradecimiento que siento hacia Dios por permitirme alcanzar esta etapa de mi vida; hacia mis padres por constituir el fundamento, pedestal y apoyo pleno que impulsa constantemente mi caminar; y hacia aquellos maestros que me impartieron lo que para mí significa una de las fuentes de la felicidad: el conocimiento.

Andrés Rivera Salinas

En primer lugar, le agradezco a Dios quien me dirige por el camino correcto y guía el destino de mi vida; a mis padres por dar siempre lo mejor de ellos y ser los principales promotores de mis sueños, gracias por cada día confiar y creer en mí. A mis amigos, en especial a Eros, Andrés, Sergio, Claudio y Carlos, que en todo momento los he considerado mis hermanos; a mis maestros quienes influyeron con sus lecciones y experiencias para formarme como una persona preparada frente a los retos del día a día.

Ingemar Rodríguez Miranda

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	15
ABSTRACT	17
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	22
1.1.Descripción del problema:	22
1.2.Objetivos:	25
1.2.1. Objetivo general:	25
1.2.2. Objetivos específicos	25
1.3.Justificación e importancia del estudio:	26
1.3.1. Teórica:	26
1.3.2. Práctica:	26
1.3.3. Metodológica:	27
1.3.4. Social:	27
1.3.5. Por conveniencia:.....	28
1.4.Limitaciones del estudio:	29
1.4.1. Temática:	29
1.4.2. Espacial:.....	29
1.4.3. Temporal:	29
1.4.4. Viabilidad:.....	29
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	31
2.1.Antecedentes del estudio:	31
2.2.Marco conceptual:	35
2.2.1. Benchmarking:	35
2.2.2. CANVAS:	35
2.2.3. Casa de la Calidad:	36
2.2.4. Consultoría:	36
2.2.5. Design Thinking:.....	36
2.2.6. Espina de Ishikawa:	37
2.2.7. Gerencia basada en Valores:.....	37
2.2.8. Gestión:.....	37
2.2.9. Gestión del Conocimiento:	37

2.2.10.	Lluvia de ideas:	38
2.2.11.	Micro empresa:.....	38
2.2.12.	MYPE	38
2.2.13.	Océano Azul:.....	39
2.2.14.	Pequeña empresa:	39
2.2.15.	Técnica:.....	39
2.2.16.	Plan de acción:.....	39
2.2.17.	Diagrama de Gantt:	40
2.3.	Marco teórico:.....	40
2.3.1.	Técnicas generales de gestión:.....	40
2.3.2.	Técnicas para generar un modelo de negocio:	44
2.3.2.1.	Lluvia de ideas:	45
2.3.2.2.	Design Thinking:.....	46
2.3.2.3.	CANVAS:.....	46
2.3.3.	Técnicas de análisis situacional:	47
2.3.3.1.	Océano azul:.....	47
2.3.3.2.	FODA.....	49
2.3.3.3.	Espina de ISHIKAWA:	51
2.3.4.	Técnicas para adecuación a los requerimientos del mercado:....	52
2.3.4.1.	Casa de la calidad:.....	52
2.3.4.2.	Knowledge Managment:.....	53
2.3.4.3.	Benchmarking:	54
2.3.4.4.	Gerencia basada en Valores:	55
2.3.5.	Empresa dedicada a la asesoría:	56
2.3.6.	MYPES:.....	57
2.3.7.	Plan de acción.....	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		60
3.1.	Tipo de estudio:.....	60
3.2.	Diseño de investigación:.....	60
3.3.	Método	60
3.4.	Fuentes:	61
3.5.	Técnicas e instrumentos:.....	62
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO		63
4.1.	Encuesta:	63
4.1.1.	Objetivos:	63

4.1.1.1. Generales:	63
4.1.1.2. Específicos	63
4.1.2. Ámbito	64
4.1.2.1. Geográfico:	64
4.1.2.2. Poblacional	64
4.1.3. Diseño muestral:	64
4.1.3.1. Población objetivo:	64
4.1.3.2. Tamaño de la población objeto de estudio:	65
4.1.3.3. Tamaño de la muestra:	65
4.1.3.4. Tipo de muestreo:	65
4.1.4. Instrumento de recojo de información:	66
4.1.5. Resultados y Highlights (Interpretaciones):	66
4.2. Entrevista a profundidad:	77
4.2.1. Objetivos:	77
4.2.1.1. Generales:	77
4.2.1.2. Específicos:	77
4.2.2. Perfil de los entrevistados:	79
4.2.2.1. Entrevistado 1:	79
4.2.2.2. Entrevistado 2:	79
4.2.2.3. Entrevistado 3:	80
4.2.3. Tipo de muestreo:	80
4.2.4. Instrumento de recojo de información:	80
4.2.5. Highlights:	81
4.2.5.1 Perfil del microempresario arequipeño:	81
4.2.5.2 Cómo llegar al microempresario arequipeño:	82
4.2.5.3 Sector Mype:	83
4.2.5.4 Nuevo servicio de asesoría especializado en mypes:	84
4.3. Cliente Incógnito:	86
4.3.1. Objetivos:	86
4.3.1.1 General:	86
4.3.1.2 Específicos:	86
4.3.2. Perfil de los competidores elegidos:	86
4.3.3. Tipo de muestreo:	87
4.3.4. Instrumento de recojo de información:	87

4.3.5. Resultados:	88
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL ENTORNO:	91
5.1. Político - Legal:	91
5.2. Económico:	91
5.3. Social:	92
5.4. Tecnológico:	93
5.5. Ecológico:	95
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE TÉCNICAS DE GESTIÓN	99
6.1. Técnicas para generar un modelo de negocio:	99
6.1.1. Lluvia de ideas:	99
6.1.2. Design Thinking:	101
6.1.3. Canvas:	103
6.2. Técnicas de análisis situacional:	105
6.2.1. Océanos Azul:	105
6.2.2. Espina de Ishikawa:	107
6.2.3. FODA:	111
6.3. Técnicas para Adecuación a los Requerimientos del Mercado:	114
6.3.1. Casa de la calidad:	113
6.3.2. Benchmarking:	117
6.3.3. Knowledge Management:	121
6.3.4. Gerencia basada en Valores:	123
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE SUPUESTOS INTERNOS DE LA POTENCIAL EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA DE MYPES EN AREQUIPA – 2017 Y PLAN DE ACCIÓN ATERRIZADO PARA LA MISMA.	12632
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	152
REFERENCIAS	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Board of Innovation	42
Figura 2. Calificación de los aspectos estratégicos de la empresa	66
Figura 3. Tipo de estructura organizacional de la empresa	67
Figura 4. Calificación del estado de aspectos del ambiente y clima laboral de la empresa	67
Figura 5. Calificación de la eficacia de la marca de la empresa para dar a entender correctamente el producto o servicio que ofrece.....	68
Figura 6. Si la empresa realiza publicidad para comunicarse con los clientes	68
Figura 7. Medio a través del cual la empresa realiza publicidad	69
Figura 8. Si la empresa cuenta con una base de datos que almacena información referida a sus clientes	69
Figura 9. Forma en la que la empresa lleva su contabilidad diaria.....	70
Figura 10. Fuentes de financiamiento que utiliza la empresa.....	70
Figura 11. Si la empresa utiliza algún software de gestión.....	71
Figura 12. Si la empresa realiza ventas por internet a través de un método de pago online	71
Figura 13. Razones por las cuales la empresa no realiza ventas por internet.	72
Figura 14. Nivel de importancia otorgado al servicio de asesoría de empresas para mejorar su desempeño.....	72
Figura 15. Si estaría dispuesto a contratar asesoría para su empresa que permita potenciarla.....	73
Figura 16. Razones por las cuales no contrataría un servicio de asesoría empresarial	73
Figura 17. Importancia otorgada a los siguientes aspectos de una empresa de asesoría empresarial.....	74
Figura 18. Medios donde le gustaría encontrar información sobre este tipo de servicio	74
Figura 19. Servicios – Precio.....	75
Figura 20. Design Thinking.....	101
Figura 21. Océano azul	105
Figura 22. Espina de Ishikawa	105
Figura 23. Casa de la Calidad	113
Figura 24. Proceso Benchmarking	117
Figura 25. Matriz de la Gerencia basada en valores	125

Figura 26. Logo empresa potencial “Juntos”	126
Figura 27. Perú: empresas formales, según segmento empresarial 2015. ...	127
Figura 28. Arequipa: MYPES formales 2015	128
Figura 29. Organigrama Empresa Potencial “Juntos”	134
Figura 30. Diagrama de Gantt para potencial empresa Juntos”	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación estrategia del océano rojo y del océano azul.....	49
Tabla 2. Matriz de FODA con recomendaciones: para cada par “fortaleza / debilidad – oportunidad / amenaza”	51
Tabla 3. Canvas.....	103
Tabla 4. FODA.....	111
Tabla 5. Momentos de la verdad en el proceso del servicio de la potencial empresa “Juntos”	132
Tabla 6. Plan de acción para empresa potencial “Juntos”	136

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de la encuesta:	161
Anexo 2. Guía de la entrevista a profundidad:.....	166
Anexo 3. Cuestionario de Cliente Incógnito:.....	168

RESUMEN

A partir de nuestro anhelo por construir algo propio fundamentado en una oportunidad de mercado, combinado con la importancia de desplegar técnicas de gestión para manejarlo eficazmente con miras al éxito a través del tiempo, nace este proyecto que se basa en una empresa dedicada a la asesoría de Micro y Pequeñas empresas (en adelante MYPES) en Arequipa, para la cual se proponen diez técnicas de gestión lógicamente elegidas y ordenadas, organizadas en tres grupos y fundamentadas en una amplia investigación de mercado. Dichas técnicas nos brindarán una serie de objetivos estratégicos, para los cuales se propondrán las acciones correspondientes y así lograrlos tomando en cuenta los recursos disponibles, plazos, responsables y presupuestos para que en una etapa posterior de ejecución (la cual no se estudia en el presente trabajo ya que no es un plan estratégico) se pueda evaluar la consecución de dichos objetivos estratégicos definidos en esta tesis aplicativa (la cual tampoco busca evaluar la factibilidad económica del proyecto, sino constituir una guía de gestión para el mismo).

El trabajo inicia concibiendo una extensa “Lluvia de ideas” enfocada en distintos criterios relevantes para el tipo de negocio y el mercado objetivo estudiado; a partir de la cual, usando el “Design Thinking”, se diseña un prototipo de idea de negocio que posteriormente converge en una plantilla visual denominada “Canvas” que precisa el modelo de negocio definido y sus elementos más importantes. Estas tres técnicas pertenecen al grupo de “Técnicas para generar un modelo de negocio”.

El segundo grupo llamado “Técnicas de análisis situacional” está compuesto por – y continuando con el orden lógico de técnicas – la herramienta de “Océanos azules” que permite delimitar y explicar mejor el público objetivo que se pretende atender con el nuevo modelo de negocio desarrollado. Luego se estudia uno de los problemas más importantes observados en relación a la

potencial empresa analizando y detallando sus principales causas a través de una “Espina de Ishikawa”. Y Por último se elabora un “FODA” que examinará tanto el ámbito interno y externo de la organización para saber cómo reaccionar frente a cada particularidad descubierta.

Para finalizar, en el tercer grupo: “Técnicas para adecuación a los requerimientos del mercado”, se encuentra la “Casa de la calidad” que recoge los principales requerimientos de los clientes y los convierte en formas de satisfacerlos; seguido del “Benchmarking” que toma en cuenta las maneras en que los competidores satisfacen estas necesidades y se eligen aquellas mejores prácticas para adoptarlas en la nueva organización. Tomando en cuenta que el principal recurso en este tipo de empresa es el conocimiento, se despliega el “Knowledge Management” para agregar valor constantemente en la gestión del mismo. Y para agregar sentido al proyecto se considera una “Gerencia basada en valores” referidos a los valores humanos y morales evitando así solo percibir a la organización desde un plano económico, sino también social y ecológico.

El uso de estas técnicas en conjunto (que representa el “corazón” y método de esta tesis) y la posterior elaboración de un plan de acción u operativo complementado con un diagrama de Gantt (que constituye el producto o resultado de la presente investigación), pretende lograr una guía en gestión que permita la positiva consolidación y posicionamiento de la potencial empresa acompañado de una veloz y efectiva capacidad de respuesta frente al cambio futuro.

ABSTRACT

From our strong desire to build something of our own based on a market opportunity, combined with the importance of deploying management techniques to run it effectively aimed to success over time; is born this project which consists of a company dedicated to the consultancy of Micro and Small Enterprises (MYPES onwards) in Arequipa, for which ten logically ordered management techniques are proposed, organized into three groups and based on an substantial market research, which will provide us with a set of strategic objectives, for which will be proposed the corresponding actions to achieve them taking into account the available resources, deadlines, responsables, and budgets so that at a later stage of execution (which is not studied in the present work because it is not a strategic plan) it is possible to evaluate the achievement of these strategic objectives defined in this application thesis (which also does not seek to evaluate the economic feasibility of the project).

It begins by conceiving an extensive "brainstorming" focused on different guidelines relevant to the type of business and the target market studied; from which, using "Design Thinking", a prototype of a business idea is designed that later converges into a visual template called "Canvas" that describes the defined business model and its most important elements. These three techniques belong to the group "Techniques to generate a business model".

The second group called "Situational Analysis Techniques" is composed of - and continuing with the logical order of techniques - the "Blue Oceans" tool to delimit and better explain the target audience that is intended to attend through the new business model developed. Then we study one of the most important problems observed in relation to the potential company by analyzing and detailing its main causes through a "Ishikawa Spine". And finally a "SWOT" is elaborated that will examine both the internal and external scope of the organization to know how to react to each particularity discovered.

Finally, in the third group: "Techniques to adapt to the requirements of the market", there is the "House of quality" that collects the main requirements of customers and transforms them into ways of satisfying them; followed by "Benchmarking" which takes into account the ways in which competitors satisfy these needs and choose those best practices to adopt in our organization. Taking into account that the main resource in this type of company is knowledge, the "Knowledge Management" is deployed to add value constantly in the management of it. And to add meaning to the project, it is considered a "Management based on values" referring to human and moral values, avoiding only perceiving the possible organization from an economic level, but also in a social and ecological way.

The use of techniques together (which represents the "heart" and method of this thesis) and the subsequent elaboration of an action plan complemented with a Gantt diagram (which constitutes the product of the present investigation) aims at achieving a management guide that allows a positive consolidation and positioning of the potential company accompanied by a rapid and effective response to future change.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, son muchas las micro y pequeñas empresas a lo largo del territorio nacional, las cuales buscan un crecimiento y desarrollo sostenible en el mercado al cual pertenecen, sin embargo, esto solo queda en un deseo, ya que, en su mayoría, no cuentan con una gestión o administración correcta en las diversas áreas que involucra la empresa.

En Arequipa existen alrededor de 95,547 MYPES formales según datos del Ministerio de Producción a 2015, y este número puede incrementarse con el paso del tiempo, ya que como bien se sabe, los peruanos buscan generar ingresos a partir del negocio propio.

Si bien es cierto que existen varias empresas consultoras que se encargan de apoyar y dar soporte a diversos procesos y áreas de las empresas, estas no se enfocan en los más pequeños, ya sean emprendedores jóvenes con ideas de negocios o MYPES con poco tiempo en el mercado; ni despliegan un formato o utilizan métodos modernos o creativos para ello.

El presente trabajo busca apoyar la creación de una empresa de consultoría empresarial enfocada principalmente en las MYPES de Arequipa. Con las mejores herramientas y técnicas de gestión es posible establecer una guía estratégica para consolidar a la empresa con el objetivo de brindar un servicio que entienda, ayude y mejore la situación actual de los empresarios más pequeños del mercado.

En el primer capítulo, encuadraremos el estudio describiendo el panorama actual, de donde nace la idea, las razones y lo que se pretende alcanzar.

En el segundo capítulo, expondremos los antecedentes importantes del estudio seguido de un análisis relacional colaborativo entre todos; luego definiremos en el marco conceptual aquellos términos que nos permita mantener la línea del estudio de una manera más clara para entenderlos con mayor facilidad, los cuales a su vez serán analizados y explicados con más profundidad y extensión según distintas fuentes en el marco teórico.

En el tercer capítulo, se explica la forma como se realiza el estudio, a través de la especificación de los métodos, técnicas, fuentes e instrumentos utilizados en el proceso de investigación.

En el cuarto capítulo se tratan todos los aspectos y se presentan los “highlights” (resultados) de cada técnica de investigación de mercado, aplicada para obtener información importante de nuestro público objetivo, así como de nuestros posibles competidores.

En el quinto capítulo realizamos un análisis del entorno al que se enfrenta la potencial organización para poder otorgar mayor contexto al presente trabajo explicando los factores externos que se deben tomar en cuenta en el despliegue de las técnicas de gestión.

En el sexto capítulo, se exponen independientemente las diez técnicas de gestión ampliamente analizadas, explicando su aplicación estratégica adaptada a nuestro contexto y resaltando los beneficios que se podrían obtener a través de la consecución de los objetivos estratégicos definidos con cada una de ellas.

En el séptimo capítulo se analiza los supuestos internos de la empresa potencial de consultoría definidos luego de la aplicación de las técnicas correspondientes, para de esa manera considerar todos los recursos

disponibles de la misma que fundamentarán la manera de alcanzar los objetivos estratégicos recogidos con cada una de las técnicas. A continuación, se presenta la conclusión del objetivo general de esta tesis que es el plan de acción o plan operativo que posee todos los objetivos estratégicos ordenados según su relevancia y necesidad, sustentados en las acciones propuestas para alcanzarlos, y acompañado de plazos, responsables, y presupuestos.

En el octavo capítulo, especificaremos conclusiones y recomendaciones por cada uno de nuestros objetivos específicos planteados al inicio del estudio.

A continuación, y finalmente, se detalla la bibliografía utilizada y los anexos necesarios que complementan el presente trabajo.

**“PROPUESTA DE TÉCNICAS DE GESTIÓN PARA UNA POTENCIAL
EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA DE MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS EN AREQUIPA – 2017”**

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción del problema:

Según un informe estadístico del Ministerio de Producción del Perú en el año 2015, las Micro y Pequeñas empresas (MYPES) representan el 99.3% de todos los negocios que existen en el país (2 042 992 unidades económicas de acuerdo al informe de estructura empresarial del Perú elaborado hasta el 2015 por el INEI); y generan más del 70% de la mano de obra nacional (Diario Gestión, 2014). Se observa lo relevante de este sector que realmente se adueñan de casi todo el mundo empresarial peruano; pero pese a este panorama, la Sociedad Nacional de Industrias advirtió que la participación de estas MYPES en el PBI nacional ha disminuído hasta un 40% y esta tendencia va a continuar debido a su baja competitividad y deficiente tecnología (Diario Gestión, 2014). El panorama expone un problema importante (aunque no el problema principal del estudio) ya que la gestión tradicional e intuitiva que despliegan estas empresas elevan los niveles de riesgo, incertidumbre e incluso de improvisación en su toma de decisiones, así como también se encuentran desactualizados en las últimas alternativas modernas y disposiciones del mundo globalizado contemporáneo (de ahí sus limitaciones competitivas y tecnológicas); y por el contrario presentan una reducida orientación al profesionalismo en su gestión.

Esta situación no termina ahí, pero no necesariamente todo es culpa de estos tipos de negocio. Respecto al Reporte de Estabilidad Financiera que publicó el BCR en mayo del 2017, el Perú vive una desaceleración

de la actividad económica actualmente, lo cual estima que el ratio de morosidad en los créditos a las MYPES (el cual fue hasta marzo del 2017 un 9.5%) crezca hasta un 12.1% para el año 2018, demostrando su falta de liquidez.

Y si aún eso no es suficiente, en el sector micro financiero se cobran las tasas de interés más altas del sistema: A octubre del 2015 la tasa de interés por crédito de 360 días a las PYMES era de 41.5% mientras que a las grandes empresas se les cobra 4 a 5% (Diario La República, 2016).

Como se ve, las malas decisiones de las MYPES, y la coyuntura económica reciente constituyen ambas causas de este contexto problemático que no permite a las MYPES alcanzar altos niveles de eficiencia y por consiguiente quedan imposibilitadas de cumplir su importante rol como los mayores potenciadores del crecimiento del país.

No obstante, este problema se traduce en una oportunidad para que este sector pueda verse potenciado y desarrollado por lo menos en la ciudad de Arequipa (donde existen alrededor de 95,547 MYPES formales según datos del Ministerio de Producción a 2015) con el correcto apoyo y guiamiento externo, a través de la constitución de una empresa dedicada a la asesoría empresarial, la cual constituye una excelente herramienta de gestión para las organizaciones, que soluciona, al mismo tiempo, problemas específicos en áreas definidas, y brinda la posibilidad de resolver problemas organizacionales y administrativos, sin necesidad de asumir costos onerosos carentes de estudios (González Millán, Rodríguez Díaz, & Duarte, 2011). Este servicio también podría ayudar a las MYPES a responder mejor frente a las amenazas de su entorno previamente mencionadas.

El público objetivo de este proyecto contemplaría gran variedad de MYPES de la ciudad de Arequipa, entre ellas, empresas pertenecientes al sector comercio, servicios y variables (según campañas y la estacionalidad); que cuentan con personas preparadas, así como las que no, donde se encuentra, más que una necesidad, una carencia de conocimientos administrativos y estratégicos.

Habiendo demostrado el motivo y necesidad del proyecto definido, se continua explicando el problema principal del presente estudio, y es que a pesar de que se evidencia en el corto plazo un mayor optimismo por parte del empresario arequipeño, lo cual naturalmente generará el incremento de inversiones y emprendimientos locales (Aurum Consultoría y Mercado, 2017); los resultados finales no son muy alentadores: A nivel nacional, en la actualidad se crean cerca de 200 mil startups cada año, y solo el 10% de estas sobreviven más de un año (Gestión, 2017).

En este contexto, las formas tradicionales de creación y gestión a través del tiempo de una empresa, las cuales están basadas en una nula preparación, investigación, actualización y solo en la intuición, se observan como causas de estas cifras negativas. Esas herramientas son limitadas y no permite generar empresas sostenibles en el tiempo por lo que se debe revertir esta situación.

Para establecer correctamente este tipo de negocio de asesoría empresarial para MYPES en Arequipa en el corto plazo, y que el mismo se vea consolidado en el futuro, positivamente posicionado, y con una alta capacidad de respuesta frente al entorno cambiante del planeta globalizado; resulta necesario profundizar en nuevos métodos y técnicas de gestión estratégica que serán explicadas, adaptadas y aplicadas, logrando aterrizar las decisiones y objetivos estratégicos obtenidos, en un Plan de Acción acompañado de un diagrama de Gantt para este

proyecto en particular. El presente estudio nos brindará el camino correcto a seguir, en lugar de estar adivinando.

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivo general:

- Desarrollar un plan de acción para la consecución de objetivos estratégicos definidos a través de la aplicación de técnicas de gestión para una potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Elaborar un modelo de negocio competitivo y atractivo que permita el rápido ingreso de la potencial empresa dedicada a la asesoría al mercado de MYPES en Arequipa – 2017.
- Conocer los principales factores del entorno y la estructura competitiva que tienen influencia directa en las empresas dedicadas a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.
- Identificar los principales requerimientos del mercado de MYPES en Arequipa – 2017 para poder adaptar la potencial empresa dedicada a la asesoría a estos.
- Determinar las áreas clave de la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.
- Describir aquellas técnicas de gestión y objetivos estratégicos que mejor puedan solucionar los problemas que surjan en el futuro que comprometa a la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.
- Enfatizar los factores clave de la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

1.3. Justificación e importancia del estudio:

1.3.1. Teórica:

Si tomamos en cuenta las técnicas de Análisis Situacional elegidas en el estudio, se observa que va de la mano con la “Teoría de Sistemas” comenzada en el libro: “TheFunctionsofanExecutive” (Barnard, 1938) porque hoy en día (si no son todas) la mayoría de empresas son sistemas abiertos que necesariamente interactúan con su entorno; y estas herramientas de gestión permiten estudiar estas variables externas con el objetivo de utilizarlas a favor.

En segundo lugar, se relaciona directamente con la “Administración de la Calidad Total” impulsada en las décadas de 1980 y 1990 por un pequeño grupo de expertos en calidad, entre ellos W. Edwards Deming y Joseph M. Juran (Robbins &Coulter, 2010); ya que la técnica elegida de “La Casa de la Calidad” nace de esta propuesta teórica y filosófica.

El presente estudio también permitirá aportar nueva información que permita actualizar y adaptar teorías sobre la aplicación de técnicas de gestión específicamente en empresas dedicadas a la asesoría.

1.3.2. Práctica:

La posterior aplicación del plan de acción alimentado por las herramientas propuestas en el estudio permitirá mejorar el enfoque en la creación, el análisis situacional, la forma de adaptarse a los requerimientos del mercado y en general en la

gestión de la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017; con el fin de posicionarla a largo plazo como referente a nivel de consultorías de toda la Macro Región Sur y del país.

1.3.3. Metodológica:

La presente propuesta sugiere un acercamiento más adecuado a cómo idear un modelo de negocio exitoso, la interpretación de variables internas y externas a las que puede estar expuesto, cómo gestionarlas para un óptimo desenvolvimiento de una empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017; y cómo puede adaptarse mejor a las necesidades del mercado para responder oportuna y eficazmente a cada una de ellas.

La metodología estratégica a ser expuesta presentará una forma única de unificación o interrelación de diversas técnicas de gestión contemplada en un plan de acción que permitan alcanzar el fin de formación y consolidación de una potencial empresa; y dicha metodología podrá ser considerada como base en futuros estudios que tengan intenciones similares.

1.3.4. Social:

Mediante la mejor gestión obtenida con las técnicas elegidas en la propuesta, por parte de las empresas que ya funcionan en el mercado dedicadas a la asesoría en MYPES en Arequipa – 2017, así como también por parte de la nueva empresa propia a ser construida, o en general para aquellos nuevos emprendimientos que sean parecidos; el servicio ofrecido por parte de las MYPES –

que generan más del 70% de la mano de obra nacional según el diario Gestión – al consumidor local y en su conjunto a la sociedad arequipeña, será más eficiente y podrán satisfacer de mejor manera sus distintas necesidades. En simultáneo, también se crearán nuevas necesidades laborales dentro de estas MYPES que aumentarán los niveles de empleo en la ciudad y a largo plazo fortalecerá la estabilidad social de Arequipa.

1.3.5. Por conveniencia:

Considerando, desde un punto de vista económico, el impacto e importancia de las MYPES en el país – representan el 99.3% de todas las empresas del Perú según un informe estadístico del Ministerio de Producción en 2015 – y basado en un interés personal, se admira el enorme potencial de este tipo de empresas así como los duros caminos desde donde han venido y aquellos que tienen por recorrer para demostrar su gran capacidad; y se critica la subestimación que sufren y las trabas y dificultades que tienen que enfrentar.

Se busca lograr en el mediano plazo la creación y posterior funcionamiento de la nueva empresa propia dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

Bajo el óptimo manejo de técnicas de gestión, se logrará esparcir conocimiento administrativo importante y útil que facilite a las MYPES de la ciudad, y luego del Perú, a alcanzar su auge, y de esa manera serán valoradas justamente, tendrán mayores beneficios y el nivel competitivo local y nacional crecerá notablemente.

1.4. Limitaciones del estudio:

1.4.1. Temática:

Área:

Ciencia Económica Empresarial.

Campo:

Administración de Negocios.

Línea:

Técnicas de Gestión Empresarial.

1.4.2. Espacial:

Arequipa – Perú.

1.4.3. Temporal:

24 de marzo – 24 octubre.

1.4.4. Viabilidad:

Humana:

Los recursos humanos están en capacidad técnica y saludable para aterrizar en un plan de acción valioso alimentado por el análisis y aplicación de técnicas de gestión en la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa– 2017.

Temporal:

Se cuenta con el tiempo (aunque será uno de los costos más altos) disponible para visitar, investigar y encuestar a un segmento importante de microempresarios de la ciudad; para luego tener base para proponer las técnicas de gestión más adecuadas para el tipo de negocio ya mencionado y a continuación proponer un plan operativo eficaz. Se dice que puede ser uno de los costos más altos el tiempo por la incertidumbre en la disposición de los microempresarios para brindar información sobre ellos mismos y sus empresas.

Financiera:

La metodología de la investigación, la forma de proceder para el estudio, así como los métodos y las fuentes que serán utilizados (a ser explicados más adelante en el trabajo) demandan un presupuesto considerable, en el cual, a pesar de que no se tiene ningún costo para obtener información; el costo de la gasolina, y otros desembolsos para poder llevar a cabo principalmente las encuestas y las técnicas de investigación propiamente dichas, resultan altos tomando en cuenta que dentro de la población de MYPES existen muchas que se encuentran fuera de la ciudad y en zonas bastante alejadas. Por estas razones, nos limitaremos a segmentos de microempresarios de Arequipa Metropolitana.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del estudio:

Se procede a detallar breve e independientemente los antecedentes más importantes y aquellos que aportarían mejor al presente trabajo, para luego analizarlos estableciendo relaciones entre ellos.

- **Título:** “Propuesta de gestión empresarial del proyecto relleno sanitario Quebrada Honda, Arequipa, 2003”

Autor: Chávez Aróstegui, Enrique

Formato: Tesis de pregrado

Publicado: Universidad Católica San Pablo

Año: 2003

Conclusión: El estudio plantea una propuesta empresarial para gestionar el relleno sanitario Quebrada Honda para que así el proyecto se administre de una manera eficiente. El trabajo se enfoca en los elementos de la administración moderna como son la planeación, organización, dirección y control y una posterior gestión que permita un buen desenvolvimiento del proyecto y que sea auto sostenible económicamente.

- **Título:** “Diseño de la estrategia y modelo de negocios para la oferta de servicios educativos no universitarios y capacitación en zonas emergentes”

Autores: Cano Gallardo, Andrés Benigno; Carranza Falla, María Ofelia; Culquichicón Cáceres, Carlos Felipe

Formato: Tesis de maestría

Publicado: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Año: 2013

Conclusión: El trabajo contempla un alto contenido social observado en la oferta de servicios educativos del proyecto mencionado en el

mismo. Parte del público objetivo al que se dirige este proyecto son MYPES, por lo que se describe el sector, así como también se expone su importancia en la economía nacional; justificando así porque se dirigen en esa dirección las intervenciones de apoyo. Para el análisis, diseño e implementación de las decisiones elegidas, utiliza herramientas o técnicas como el modelo de las 5 Fuerzas de Porter; se recoge la propuesta de Gary Hammett para la formulación del modelo de negocios; y se apoya en los estudios de mercados de DATUM y DIRECTO elaborados a inicios del presente año. El resultado final es un modelo accesible, logrado a partir de una combinación de precios, localización y oportunidad de los servicios, elaborados atendiendo las necesidades de los usuarios recogidas en los focusgroup.

- **Título:** “PG Consultoría integral de riesgos”

Autores: Gálvez Santos, Diego; Pacchioni Alfaro, Gerbo

Formato: Tesis de maestría

Publicado: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Año: 2011

Conclusión: Se estudia una empresa dedicada a la asesoría en Gerencia de Riesgos para identificar, evaluar, analizar, controlar y transferir los riesgos a las que se encuentran expuestas las PYMES formales, mediante el desarrollo de planes de emergencia para actuar rápido y de forma ordenada ante un siniestro, así como también el uso de planes estratégicos de contingencia para evitar perder participación de mercado después de un evento fortuito, a fin de garantizar la continuidad del negocio.

- **Título:** “Gestión de la innovación en la empresa vasca: Contribución de las herramientas de gestión de la innovación”

Autor: Juan Ignacio Igartua López

Formato: Tesis doctoral

Publicado: Universidad Politécnica de Valencia – España

Año: 2009

Conclusión: El estudio realiza una investigación básicamente sobre la gestión de la innovación, así como sus técnicas y herramientas asociadas; todo orientado hacia las empresas vascas. Habla sobre que existe una estrecha relación entre el uso de herramientas de gestión (en este caso de la innovación) con la actividad innovadora propiamente dicha, con la capacidad de innovación de las empresas vascas, y con el rendimiento en este tipo de gestión de las mismas. Se enfatiza la importancia del enfoque estratégico de la innovación, así como el conjunto de las técnicas y sistemas de gestión de Calidad, Medioambiente, Responsabilidad Social Empresarial e Investigación, Desarrollo e Innovación implementados por distintas organizaciones en la historia.

- **Título:** “Plan de acción para la organización y administración del currículo local”

Autores: Varguillas, Carmen; Ribot de Flores, Silvia; Báez, Ernestina

Formato: Documento de investigación (ResearchPaper)

Publicado: Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Caracas – Venezuela.

Año: 2008

Conclusión: Este “paper” pretende capacitar a los docentes de educación básica de la parroquia Negro Primero del municipio Valencia, del estado Carabobo en Venezuela tomando en cuenta las características y necesidades locales como son el desarrollo rural,

pobreza y degradación ambiental; para así facilitar la contextualización del currículo en dicho lugar y permita su desarrollo sostenible. Los autores recolectan información a través de focus groups, la cual es organizada y analizada para diseñar y aplicar un plan de acción que logre cumplir los objetivos a través de actividades concretas como talleres de los docentes en temas específicos.

A manera de análisis relacional colaborativo entre todos los antecedentes ya mencionados, se puede asociar la tesis: “Diseño de la estrategia y modelo de negocios para la oferta de servicios educativos no universitarios y capacitación en zonas emergentes”, con el trabajo: “Propuesta de gestión empresarial del proyecto relleno sanitario Quebrada Honda, Arequipa, 2003”; ya que al igual que los objetivos de nuestro trabajo, primero se pretende definir un modelo de negocios atractivo para entrar al mercado; que debe estar acompañado con una propuesta de gestión, que como dice la tesis de Enrique Chávez: “permita un buen desenvolvimiento del proyecto y sea auto sostenible económicamente”.

A su vez en las tesis: “Diseño de la estrategia y modelo de negocios para la oferta de servicios educativos no universitarios y capacitación en zonas emergentes”, y ““PG Consultoría integral de riesgos” se habla conjuntamente de las micro, pequeña y medianas empresas (MIPYMES) donde se analizan estos sectores, lo cual complementa el presente trabajo para conocer más sobre nuestro potencial público objetivo; y también en la segunda tesis mencionada en este párrafo, se ofrecen planes estratégicos de contingencia para este tipo de negocios, que va de la mano con el contenido de planificación estratégica que se busca lograr con la aplicación de las técnicas de gestión para luego aterrizar en el plan de acción.

El documento de Investigación “Plan de acción para la organización y administración del currículo local” alimenta nuestro trabajo demostrando cuan valioso y efectivo resulta un plan de acción para la consecución de

objetivos sean económicos (en nuestro caso) o sociales como se menciona en dicho paper. Y la tesis: “Gestión de la innovación en la empresa vasca: Contribución de las herramientas de gestión de la innovación”, a nosotros como autores del presente trabajo, nos guía en la dirección de la innovación al momento de aplicar nuestras técnicas de gestión; y no permite que dejemos de lado temas importantes como es la Calidad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social Empresarial.

2.2. Marco conceptual:

2.2.1. Benchmarking:

Procedimiento estratégico por el cual a través de una comparación en aspectos puntuales de tu propia empresa con los rivales competidores más fuertes del mercado y los que mejor llevan a cabo sus procesos y prácticas que evidencian buenos resultados; se recopila información importante, nuevos métodos, procedimientos e ideas que tras un posterior análisis y adecuación, se deben implementar en tu empresa para optimizar su desempeño. (Camp, 1989).

2.2.2. CANVAS:

Herramienta estratégica visual a manera de plantilla en la cual se plantea y registra un modelo de negocio o producto nuevo o ya existente, destacando la propuesta de valor que ofrece la empresa o el determinado producto, así como también contiene la forma como captura, crea y entrega este valor. Permite obtener un panorama más claro del negocio o producto para tomar decisiones relevantes. (Alexander Osterwalder, 2011).

2.2.3. Casa de la Calidad:

Matriz moderna o diagrama gráfico basado en la filosofía del Despliegue de la Calidad (QualityFunctionDeployment - QFD) que en función de un objetivo fijado, interrelaciona las expectativas y necesidades de los clientes con las capacidades que tiene una empresa o producto para satisfacerlas; expresa el grado de correlación entre estas últimas; así como también evalúa si las capacidades de productos o empresas competidoras logran satisfacer dichas expectativas planteadas. El resultado es la transformación de necesidades en requerimientos para elevar y asegurar el nivel de calidad ofrecido por la empresa.

2.2.4. Consultoría:

Servicio externo ofrecido por terceras empresas o especialistas individuales que cuentan con conocimientos específicos y experiencia en ciertos campos; el cual contratan generalmente las empresas o también personas para recibir información, análisis, recomendaciones y métodos aplicativos que les permita solucionar sus problemas y así elevar sus niveles competitivos.

2.2.5. Design Thinking:

Proceso por el cual se genera una gran cantidad de ideas y soluciones innovadoras, las cuales son probadas a través de prototipos diseñados; para resolver y satisfacer los problemas y necesidades más relevantes de los clientes y aquellos que se presenten como valiosas oportunidades para generar valor. (Tim Brown 2008).

2.2.6. Espina de Ishikawa:

La espina de Ishikawa grafica un problema clave para poder analizarlo de manera visual y sencilla buscando posibles soluciones. La aplicación de esta técnica puede ser utilizada en temas de gestión, organización interna, calidad, entre otros factores clave dentro de la empresa.

2.2.7. Gerencia basada en Valores:

Filosofía aplicada en las organizaciones a través de la cual se alinean los objetivos, decisiones, procedimientos y prácticas de las mismas, con valores humanos positivos, que generan un adecuado clima y cultura organizacional, permitiendo la mejora del desempeño interno y una percepción de transparencia, empatía y valor por parte del cliente frente a la empresa.

2.2.8. Gestión:

La definición de gestión involucra un adecuado uso de los recursos propios de una empresa u organización. La gestión puede abarcar varias definiciones, sin embargo, debe basarse principalmente en lograr una mayor eficiencia en el uso de recursos para así maximizar rendimientos.

2.2.9. Gestión del Conocimiento:

Proceso mediante el cual una empresa, transfiere información y conocimientos entre los miembros de trabajo, de una forma organizada y eficiente. Las habilidades y la información pueden

venir tanto de la parte interna como de la parte externa de la empresa.

2.2.10. Lluvia de ideas:

Técnica para generar creatividad frente a determinadas situaciones. Su uso es común en varias organizaciones donde enfrentan problemas en grupo. La lluvia de ideas representa una nueva forma de tomar decisiones y de enfrentar los problemas. La creatividad junto con el debate de opiniones ayuda a las empresas a controlar las dificultades del día a día.

2.2.11. Micro empresa:

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) es aquella organización que tiene desde uno hasta diez trabajadores y ventas anuales hasta un máximo de 150 UIT (480,000.00 PEN).

2.2.12. MYPE:

Según la SUNAT, la Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

2.2.13. Océano Azul:

Estrategia innovadora que ayuda a enfocar mejor el mercado. Propone crear nuevos espacios en el mercado y generar valor de una forma diferente. Para esto, se divide el mercado en un océano rojo y otro azul. El primero compete en el mercado existente y se enfoca en la demanda existente, mientras que segundo crea un nuevo mercado sin competencia y capta una nueva demanda. (W. Chan Kim, 1990).

2.2.14. Pequeña empresa:

Según la SUNAT es aquella organización que tiene desde uno hasta veinte trabajadores y ventas anuales desde 150 UIT (480,000.00 PEN) hasta 850 UIT (2'720,000.00 PEN).

2.2.15. Técnica:

Procedimiento para realizar una tarea y así obtener los resultados deseados. Las técnicas pueden ser aplicadas en cualquier ámbito. Suelen transmitirse entre personas para que cada una las acomode a sus necesidades.

2.2.16. Plan de acción:

Guía a través de la cual se buscan priorizar las iniciativas o acciones más importantes con el fin de cumplir y alcanzar las metas y objetivos definidos. Presenta de forma resumida y concreta las actividades o tareas que deben realizarse en base a los criterios definidos.

2.2.17. Diagrama de Gantt:

Herramienta que permite planificar y programar actividades o tareas a lo largo de un plazo determinado. Ayuda a realizar un seguimiento y control del progreso de cada etapa de un determinado proyecto, representando gráficamente las tareas, su duración y la secuencia de las mismas. (Morris, 1994).

2.3. Marco teórico:

2.3.1. Técnicas generales de gestión:

De manera general, con un mundo globalizado, complejo, incierto y cambiante, las relaciones laborales, comerciales y entre otras áreas importantes dentro de las empresas se encuentran en un cambio constante, exigiendo así a las organizaciones a utilizar toda su capacidad de adaptarse frente al cambio de factores externos a través de herramientas y técnicas actualizadas que les permita alcanzar el éxito.

Es importante revisar los siguientes aspectos que caracterizan el accionar y la estructura de las empresas:

- Planeamiento operativo y estratégico a través de estructuras horizontales, liderazgo compartido y empowerment.
- Desarrollo de la tecnología para poder adaptarse al mercado y sus requerimientos actuales y futuros.
- Promover la creación de sinergias en recursos, competencias y procesos con otras organizaciones.
- Uso de sistemas integrados de gestión.
- Fortalecer las ventajas competitivas que tiene la empresa luego de analizar a la competencia.

Como se ve, las técnicas de gestión que elige aplicar una empresa dependen del modelo de negocio de la misma, y de los objetivos que pretende alcanzar a través de estas herramientas. Así pues, para justificar las razones por las cuales hemos escogido nuestras diez técnicas de gestión, exponemos las técnicas o herramientas más utilizadas describiendo sus características y distinguiendo aquellas que hemos elegido de las que no, pero que también son importantes:

Se elige en primer lugar la “Lluvia de ideas” porque si no es en todos los procesos, en la mayoría, esta herramienta constituye la etapa inicial o punto de partida para poder recoger la mayor cantidad de aportes creativos e información sobre el tema. Está también el “Mapa de la empatía” que básicamente consiste en conocer mejor al cliente preguntándose acerca de este: ¿qué piensa y siente? ¿qué mira? ¿qué escucha? ¿qué dice y qué hace? Considerando sus debilidades y fortalezas (¿Como diseñar modelos de negocio? Herramientas de negocio, 2011) pero que en nuestro caso lo remplazamos con los estudios de mercado. También está el “CANVAS”, el cual elegimos porque es la herramienta más importante para que un proyecto pueda generar valor de manera diferente a los competidores, para dejar de ser empresarios imitadores que emulan burdamente a los negocios exitosos para convertirse en empresarios creativos dueños de su destino y constructores de un mejor país. (Vargas, Calva, & Camacho, 2015).

Continuando con las algunas técnicas conocidas tenemos al “Boardofinnovation” (Tabla de innovación) la cual también constituye una herramienta moderna y visual como el CANVAS (para no redundar no se elige) que construye un modelo de negocio a través de diez ítems (Macías, 2010).

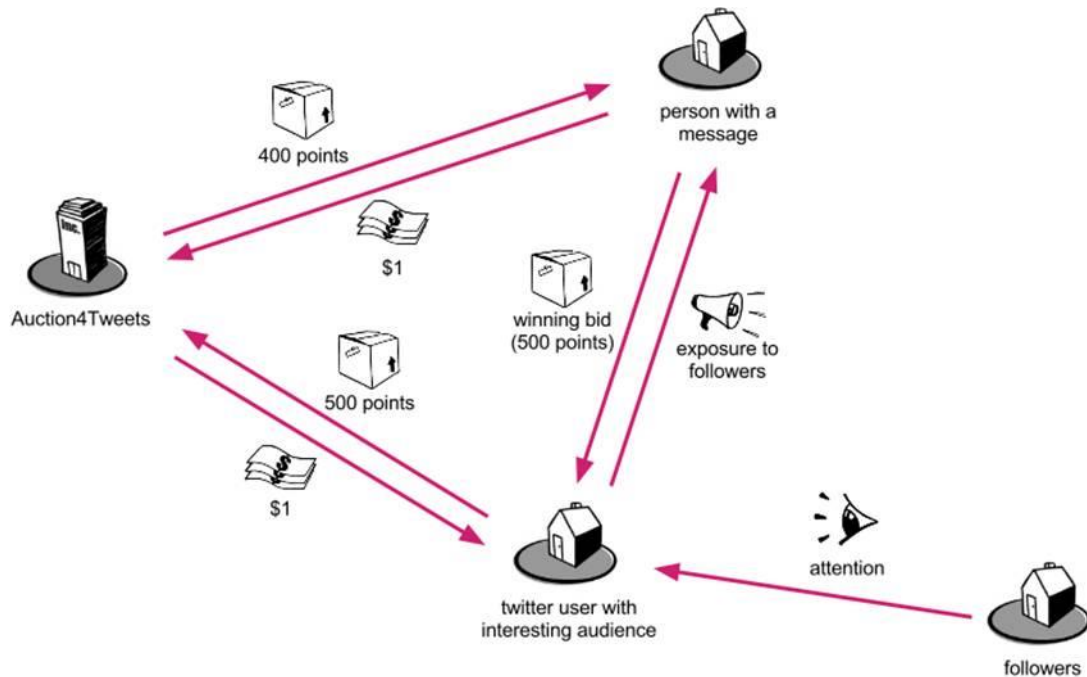


Figura 1. Board of Innovation

Fuente:Macías, M. (2010). *Tres herramientas para visualizar tu modelo de. Obtenido de Adveniostrategy&businessdesign.*

Elaboración:Macías, M. (2010).

Seguimos con la elección del “Design Thinking” ya que estimula el diseño del negocio y su movimiento de manera veloz a través del embudo del conocimiento; del misterio a la heurística al algoritmo, constituyendo la fórmula más poderosa para generar ventajas competitivas en el siglo XXI. (Martin, 2009)

Ahora bien, los “Sistemas de gestión ABC – ABM” es una herramienta que analiza el consumo de recursos al ejecutarse alguna actividad de la empresa, determinando el coste del producto como consecuencia del consumo que éste hace de las actividades y de los materiales (Morote, 2000). Sin embargo, para este trabajo no se toma en cuenta ya que el negocio de la

consultoría no contempla procesos productivos propiamente dichos. Pero sí se elige la técnica de “Océanos azules” por el hecho de que en esta herramienta se crea la demanda en lugar de luchar por una ya consolidada y hay una amplia oportunidad para el crecimiento de otro mercado (W. & Renée, 2004).

Por otra parte se elige el “FODA” por su simplicidad, practicidad y porque en general, su uso ha sido aceptado sin crítica (Pickton & Sheila, 1998). En esta categoría también pertenece la “Espina de Ishikawa” o “diagrama causa – efecto” que se escoge por la misma razón que el “FODA”, al momento de analizar problemas y sus causas, constituye una de las herramientas más utilizadas y visuales que existen.

Siguiendo con el análisis, la “Reingeniería de Procesos” o aquellas técnicas que analizan la cadena de valor en las organizaciones son bastante útiles para aquellas que se dedican a la elaboración de productos, pero al ser nuestra potencial empresa una consultora, nosotros ofrecemos un servicio, por lo que no elegimos ese tipo de herramientas.

Lo mismo ocurre con el “Downsizing”, el cual es vital actualmente si lo que se busca es el liderazgo en costos, pero la potencial organización va más enfocada a conseguir una ventaja competitiva a través de la diferenciación y enfocada en un nicho de mercado específico, pero sin dejar de lado los costos.

Una técnica escogida es la “Casa de la calidad” básicamente porque uno de los objetivos específicos exige identificar los factores críticos de la organización potencial, y es a través de esta

técnica que se logra eso. Es elegida también el “Knowledge Management” porque es necesario y obligatorio en nuestro entorno globalizado, saber cómo manejar nuestro principal insumo que es el conocimiento y esta técnica nos ayuda a definir la mejor manera.

Como sabemos, el “jointventure” es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común (CreceNegocios, 2011); pero en un principio la potencial organización, busca ser independiente, y tal vez más adelante combinar esfuerzos con otras empresas, por eso no se toma en cuenta esta técnica. Siguiendo en esta línea, consideramos que es más importante, antes de aliarnos con algún competidor, analizarlo y evaluarlo para adoptar sus prácticas más eficientes.

Por último, la “Gestión basada en valores” se elige principalmente por un tema personal ya que consideramos que no se debe dejar nunca de lado la moral ni la ética en algún proyecto a desarrollar.

2.3.2. Técnicas para generar un modelo de negocio:

El gran reto a la hora de querer crear una empresa, luego de haber pensado en una idea innovadora, viene a ser el cómo desarrollarla y hacerla realidad. No es suficiente definir la idea de negocio, además debe desarrollarse un modelo de negocio para alcanzar los objetivos deseados.

La dificultad que involucra la creación de un modelo de negocio, llevó a A. Osterwalder junto a Y. Pigneur, expertos en innovación aplicada a los negocios, a crear el modelo de negocio Canvas, una forma práctica y más sencilla para la creación de modelos empresariales en su libro “Generación de modelos de Negocio” (2011),

El modelo se basa en la integración de nueve elementos necesarios para que una empresa vaya por el camino correcto, los cuales son: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos.

2.3.2.1. Lluvia de ideas:

Es una técnica que se realiza de manera grupal para poder generar ideas creativas, innovadoras y originales en un ambiente de trabajo relajado y libre de tensión. Fue creada por Alex Osborne en 1941 en un proceso de generación de ideas grupal sin estructura alguna, donde los participantes aportaban ideas muy interesantes.

Se debe utilizar esta técnica para:

- Incentivar la creatividad de un grupo de personas.
- Lograr la generación de un gran número de ideas.
- Compenetrar a un grupo de participantes enfocados en el mismo tema.
- Analizar e identificar situaciones que puedan mejorarse.

2.3.2.2. Design Thinking:

Esta técnica hace referencias a la forma de analizar determinadas situaciones por parte de un diseñador, el cual utiliza un pensamiento deductivo, es decir comprender el mundo de los negocios a través de la comprensión de fenómenos, para decisiones en el mundo empresarial.

La observación es la base para identificar los principales factores que se asocia al problema, es por esto que al pensar de forma deductiva, la solución no se sale del problema, si no, encaja en él. No es posible solucionar problemas y enfrentar dificultades con el pensamiento con el que estos fueron originados, es por esto que deducir y desafiar los modelos tradicionales de los negocios es la base de esta técnica.

2.3.2.3. CANVAS:

Esta técnica nace de analizar el valor que la empresa ofrece a sus clientes, es decir a qué se va a dedicar, y qué productos o servicios ofrecerá. A la vez este análisis se relaciona con los clientes, enfocándose así en que necesidades que van a satisfacerse y a quiénes específicamente. Para esto es necesario una buena comunicación o marketing con el cliente y la manera cómo se le entregara el producto o servicio, es decir, la distribución. Los beneficios pueden ser sociales, económicos, entre otros. En cuanto a las actividades clave de la empresa, sus recursos y las alianzas estratégicas, deben enfocarse en hacer más eficiente a la misma. Por

último, al igual que en los beneficios, los costos podrían ser económicos, sociales o ambientales.

La metodología de dicha técnica se basa en construir un modelo en base a una estructura ya definida que cuenta con nueve elementos. Estos determinarán la propuesta de valor y como llegar al cliente a través de una segmentación. Luego de esto se analizan los canales de distribución y al mismo tiempo la relación con los clientes. Seguido, los recursos y actividades clave deben estar bien definidos. También es necesario establecer alianzas estratégicas necesarias para lograr un mejor rendimiento. Por último, todo esto permite determinar tanto beneficios como costos del negocio.

2.3.3. Técnicas de análisis situacional:

2.3.3.1. Océano azul:

Parte de la premisa de que en todo tipo de industria se pueden identificar dos situaciones competitivas:

- Océanos rojos: son todas las industrias funcionando en la actualidad, donde los límites y reglas de juego ya están definidos y son aceptados por todos los involucrados, los productos son altamente estandarizados, los beneficios disminuyen cuando entran competidores y se observan altos niveles de rivalidad entre ellos.

- Océanos azules: representa ideas de negocio no aprovechadas, sin reglas de juego todavía fijadas ni competencia entre organizaciones.

La estrategia consiste en crear mercados o negocios en nuevas áreas no explotadas actualmente que permita lograr oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Para ello se basa en cuatro principios:

- Crear nuevos espacios de consumo: no se trata de adivinar o arriesgarse prediciendo potenciales “océanos azules”; sino que se debe establecer un proceso estructurado que permita ampliar los límites del mercado.
- Centrarse en la idea global, no en los números: elaborar planes estratégicos que tengan una visión clara para alejarse de la competencia.
- Ir más allá de la demanda existente: para esto, “las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados” (W. Chan & Mauborgne, 2004). Deben concentrarse en aquellos que no son clientes y agruparlos según rasgos que tengan en común.
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul: se debe evaluar la estrategia para reducir riesgos, en

aspectos como el alcance del nuevo modelo de empresa planteado, el precio establecido, los costos y las posibles dificultades que puedan surgir.

Tabla 1: Comparación estrategia del océano rojo y del océano azul

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

Fuente: W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2004). *La estrategia del océano azul*. Norma.

Elaboración: Propia.

2.3.3.2. FODA:

El análisis FODA resulta una herramienta importante dentro del proceso de planeamiento estratégico ya que permite a la empresa anticiparse a eventos predecibles, aunque con

una presencia leve de incertidumbre; y de esa manera eleva sus posibilidades de supervivencia a largo plazo.

Esta técnica cuenta con dos aspectos:

- Uno externo agrupado en dos conceptos: “oportunidades” y “amenazas” que provienen de las características del entorno al que se enfrenta la compañía y sobre las cuales esta no tiene control pero que inciden considerablemente en la misma.
- Uno interno agrupado en dos términos: “fortalezas” y “debilidades” que se analizan desde los más profundo del negocio y son los cuales determinan el nivel de competitividad del mismo.

A su vez, el FODA cuenta con varios métodos de análisis, desde un simple listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa hasta una matriz que cruza las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas obteniendo valiosas recomendaciones para mejorar el desempeño interno y externo de la misma. (Tabla 2).

**Tabla 2: Matriz de FODA con recomendaciones: para cada par
“fortaleza / debilidad – oportunidad / amenaza”**

		Fortalezas				Debilidades			
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4
Oportunidades	O1	Brechas / objetivos de alta prioridad				Brechas / objetivos a considerar para descartar			
	O2								
	O3								
	O4								
Amenazas	A1	Brechas / objetivos de alta prioridad				Brechas / objetivos para evaluar su conversión en fortalezas			
	A2								
	A3								
	A4								

Fuente: Lazzari , L., &Maesschalck , V. (s.f.). *Control de gestión: Una posible aplicación del análisis FODA*. 73-75.

Elaboración: Propia.

2.3.3.3. Espina de ISHIKAWA:

Llamado así en honor a su creador: el profesor Karou Ishikawa, quien lo desarrolló en el año 1943 en Tokio. Conocido también como “diagrama causa – efecto”, o “espina de pescado” por su parecido con el esqueleto de un pez. Esta técnica permite organizar grandes cantidades de información sobre un problema en específico e identificar cuáles son las causas principales del mismo, para luego usando esta importante información, poder tomar las decisiones relevantes.

Esta herramienta no ofrece respuesta a una pregunta, pero bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido (Zapata & Villegas, 2006).

El procedimiento para elaborar el diagrama puede ser de dos maneras:

- Utilizando la técnica de “lluvia de ideas” se enlistan todos los problemas identificados en una organización, para luego priorizar cuales son los más importantes y cuáles son sus causas.
- Se ubican las ideas principales en los “huesos principales” y luego las causas identificadas en los “huesos secundarios”.

2.3.4. Técnicas para adecuación a los requerimientos del mercado:

2.3.4.1. Casa de la calidad:

Es una técnica que se aplica mediante un gráfico en el cual se relacionan las necesidades del cliente con las características del producto o servicio que se ofrece. Aplicando una estructura se logra determinar el grado de relación entre las necesidades y deseos del cliente con las características y diseño del producto o servicio.

Estas características son manejadas por un equipo especializado en cada área de trabajo, ya sea diseño,

marketing, operaciones, manufactura, entre otros. Lo adaptable y flexible que es esta técnica permite que sea aplicada en cualquier tipo de empresa para así mejorar su desempeño.

Beneficios:

- Pocos cambios en el diseño del producto o servicio.
- Genera un producto o servicio que logre satisfacer las necesidades de los clientes.
- Identifica y analiza las características más importantes para la calidad y desempeño del producto.
- Permite a los directivos gestionar de una manera que se base en los procesos que conducen a los resultados.
- Mejora la comunicación y el trabajo en equipo entre todos los miembros que se encargan de la realización del producto o servicio.

2.3.4.2. Knowledge Managment:

En español: Gestión del conocimiento; es un procedimiento constante y muy importante que está inmerso en la gestión empresarial propiamente dicha, el cual consiste en identificar, analizar, presentar y darle un uso efectivo a los recursos intangibles competitivos como son el conocimiento, la experiencia y el know-how de la empresa, de manera que se logren generar ventajas competitivas y así elevar el valor de la misma.

Resulta importante convertir en rutina los procesos de obtención, incremento, explotación y comunicación de la información, con un énfasis especial en la necesidad continua de actualización, modernización y adaptación de los conocimientos relevantes que favorezcan una mejor respuesta a las últimas tendencias del entorno global. Así, se elevará el nivel de inteligencia de la empresa porque acumula bastante conocimiento a diferencia de sus competidores, la cantidad de errores disminuyen, su desempeño mejora, se aprovecha cada aporte válido por parte de todos los colaboradores, se resuelven problemas más fácilmente, y por último la rentabilidad crece.

Los objetivos de la gestión del conocimiento son:

- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento. (Nieves Lahaba& León Santos , 2001)

2.3.4.3. Benchmarking:

No solo se refiere a un estudio comparativo en términos de diferentes áreas con empresas competidoras para mejorar el rendimiento, la estructura organizativa y productiva, prácticas y políticas internas del negocio propio para generar ventajas competitivas. También es necesario establecer metas y objetivos medibles, comparables y

cuantificables sin dejar de lado las características propias (como el conocimiento y experiencia) de la organización.

Consta de los siguientes pasos:

- a) Determinar las actividades más importantes del negocio propio y medirlas.
- b) Identificar los factores clave de estas actividades.
- c) Buscar cuáles son las empresas competidoras o de otro sector, líderes en el desempeño y control de esas actividades.
- d) Medir las mejores prácticas identificadas para cuantificar prestaciones y averiguar cómo se consiguen esos resultados.
- e) Medir y comparar las propias prestaciones con las mejores.
- f) Desarrollar estrategias para igualar o superar las mejores prácticas.
- g) Comprometer a todos los niveles de la empresa.
- h) Aplicar estrategias y supervisar resultados

2.3.4.4. Gerencia basada en Valores:

Es una técnica basada en un proceso cuyo objetivo es mejorar las decisiones tanto estratégicas como las operacionales en la empresa a través de la creación y seguimiento de valores corporativos. El principal objetivo de las organizaciones es satisfacer a todos sus *stakeholders* por lo que la creación de valores es una herramienta indispensable para esto.

Este proceso busca relacionar los objetivos de la empresa con el uso de recursos, la estrategia a ejecutarse, la medición del desempeño, y sobre todo los valores de la

misma. Para muchas organizaciones, establecer este tipo de procedimientos resulta complicado, ya que necesitarían un drástico cambio en la cultura organizacional, lo cual podría generar algunos conflictos y problemas en el actual desarrollo de la empresa.

¿Qué hacer para lograr una gerencia basada en valores?

- Contratar al mejor capital humano disponible.
- Delegar la toma de decisiones a quienes cuenten con la mayor capacidad para hacerlo.
- Utilizar indicadores de valor para asegurar la correcta toma de decisiones.
- Los incentivos de los trabajadores deben estar alineados con la compensación de los mismos.

2.3.5. Empresa dedicada a la asesoría:

Muchas veces las soluciones a problemas de las empresas vienen a partir de agentes externos. Lo que aportan los consultores o asesores es de vital importancia para resolver problemas y para buscar alcanzar nuevos objetivos para la empresa. Se sabe que la consultoría en gestión es un servicio que viene siendo utilizado con mayor frecuencia por las organizaciones.

Con el apoyo de una empresa consultora se logra acumular conocimientos, experiencia y trabajo especializado. Con procesos eficientes se consigue ahorros de inversión y de tiempo, mejorando así la productividad y los rendimientos de la empresa.

Las consultoras forman parte de un soporte para las empresas y especialmente para quienes trabajan en ellas ya que ofrecen lo siguiente:

- Visión global y externa de la empresa.
- Conocimientos especializados en diversos campos de estudio.
- Gran experiencia en actividades asociadas a la empresa.
- Incremento de la capacidad y calidad de trabajo.

Todo lo mencionado anteriormente permite que los profesionales de cada organización centren su actividad en el llamado corebusiness.

2.3.6. MYPES:

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) tienen una indiscutible relevancia, ya que además de contribuir a la generación de empleo, incentivan al desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Okpara y Wynn (2007) afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.

Cuando un empresario crece genera más empleo ya que demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno (Okpara& Wynn, 2007).

Aunque las MYPES representan un papel muy importante en la economía, el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil,

así lo muestran los bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial de dichas entidades (Barba-Sanchez, Jimenez-Sarzo, & Martinez-Ruiz, 2007).

Los principales problemas de estas empresas son administrativos, operativos, estratégicos y externos. La estructura organizacional, la habilidad para obtener los recursos necesarios, gestión del personal y las finanzas representan los problemas administrativos. Los operativos tratan acerca de la eficiencia en el uso de recursos y son frecuentes en áreas de marketing, operaciones y logística. Los problemas estratégicos se centran en la habilidad de los empresarios para ajustar sus productos a la demanda externa (Harris & Gibson, 2006). Los problemas externos a la empresa se enfocan en tecnología, infraestructura, entre otros.

2.3.7. Plan de acción

Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que una organización empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

Idealmente se debería desarrollar dentro de los primeros seis meses a un año tras el inicio de una organización. Se desarrolla después de haber determinado la visión, la misión, los objetivos, y las estrategias del grupo.

Como ayuda al plan de acción se suele usar el diagrama de Gantt. El diagrama de Gantt, creado y popularizado por Henry Gantt en 1915, es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades

a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio:

Aplicativo, porque se lleva a la práctica principios generales y conocimientos administrativos adquiridos - a la vez que se adquieren nuevos - para provocar efectos positivos en una realidad específica y concreta que se espera observar a largo plazo: la empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

3.2. Diseño de investigación:

No Experimental de corte Transversal ya que no se manipulan deliberadamente las variables involucradas, no hay estímulos a los que se expone la unidad de estudio del presente trabajo. Y es transversal porque analiza el estado de las variables, en este caso la empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017, en un momento dado y único.

3.3. Método:

Deductivo porque parte de datos generales válidos establecidos como principios, que son las técnicas de gestión previamente establecidas y estudiadas por expertos; que por medio de razonamiento lógico y estratégico se aplican a un caso en particular, en este caso, la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017, para al final alcanzar un producto valioso que es el plan de acción que guiará el caminar de la misma.

Luego de recopilar información a través de las investigaciones de mercado, se procesa, adapta y analiza esta valiosa data a través de las técnicas de gestión elegidas y previamente explicadas, para elaborar como resultado final, un plan de acción que contemple las tareas necesarias que debe realizar la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017 para alcanzar un adecuado posicionamiento y el posterior éxito sostenible en el tiempo.

3.4. Fuentes:

Se utilizarán fuentes primarias ya que se generará información nueva y original a través del trabajo intelectual realizado con ayuda de las técnicas e instrumentos a ser explicados en el siguiente punto. Y secundarias porque se extraerá también información ya organizada y elaborada de formatos como:

- Informes de cifras y tendencias económicas de la consultora arequipeña “Aurum”.
- Noticias importantes y relacionadas del diario “Gestión”.
- Noticias relevantes del diario “La República”.
- El documento Perú: Estructura Empresarial elaborado por el INEI.
- El Reporte de Estabilidad Financiera del BCR.
- El Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno elaborado por el Ministerio de Producción
- Base de datos de microempresarios de la Cámara de comercio y de la institución financiera MiBanco.
- Tesis de pregrado, maestría y doctorado.
- Documentos de investigación (Researchpapers)
- Artículos de revistas científicas
- Libros
- Páginas web

3.5. Técnicas e instrumentos:

- Entrevistas a expertos en MYPES de Arequipa a través de la elaboración de una guía (batería) de preguntas previamente formuladas y revisadas para obtener información relevante.
- Encuestas a una determinada muestra de MYPES de Arequipa metropolitana, apoyadas en un cuestionario elaborado en un formato sencillo y amigable que permita su fácil desarrollo y posterior análisis.
- Técnica de Cliente incógnito o Mystery Shopper a una determinada selección de empresas competidoras, la cual seguirá una guía que contiene una situación hipotética que al ser aplicada generará datos importantes sobre los principales rivales.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Encuesta:

4.1.1. Objetivos:

4.1.1.1. Generales:

- Evaluar la posibilidad de crear una nueva empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa metropolitana – 2017.
- Construir un diagnostico pronto (rápido) de las MYPES encuestadas.
- Crear una amplia e importante base de datos a ser utilizada posteriormente.

4.1.1.2. Específicos:

- Conocer el grado de aceptación por parte del mercado del nuevo servicio de asesoramiento especializado en MYPES a ofrecer en Arequipa metropolitana - 2017.
- Determinar el grado de orientación al profesionalismo en la gestión por parte de las MYPES encuestadas.
- Examinar los elementos estratégicos presentes en las MYPES encuestadas.
- Analizar la situación interna de las MYPES encuestadas.
- Revisar la publicidad y marketing desplegado por las MYPES encuestadas.

- Considerar el comportamiento financiero y tributario de las MYPES encuestadas.
- Conocer el grado de desempeño tecnológico de las MYPES encuestadas.
- Distinguir y enfatizar las características que buscan las MYPES encuestadas en una empresa de asesoría.

4.1.2. Ámbito:

4.1.2.1. Geográfico:

Arequipa.

4.1.2.2. Poblacional:

95,547 Micro y Pequeñas empresas formales pertenecientes a Arequipa hasta el año 2015 según el Ministerio de Producción.

4.1.3. Diseño muestral:

4.1.3.1. Población objetivo:

Determinada por la siguiente segmentación: empresas formales de la provincia de Arequipa pertenecientes al segmento empresarial Micro y Pequeño, de todos los sectores económicos; y con una orientación al profesionalismo en la gestión.

4.1.3.2. Tamaño de la población objeto de estudio:

Según los estudios y proyecciones del Ministerio de Producción se determina el tamaño de la población objeto de estudio hasta el año 2015 en 95,547 empresas formales de Arequipa pertenecientes al segmento empresarial Micro y Pequeño, de todos los sectores económicos, y con una orientación al profesionalismo en la gestión.

4.1.3.3. Tamaño de la muestra:

Al ser una investigación de tipo cuantitativo, la muestra se determinó de la siguiente manera:

- Población total: 95,547
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: +-5%
- Muestra: 300 empresas
- Fórmula estadística:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

4.1.3.4. Tipo de muestreo:

Se utiliza el muestreo estratificado por juicio ya que se seleccionan en forma proporcional las MYPES segmentadas que pertenecen al subgrupo de aquellas que tienen una orientación al profesionalismo en la gestión.

4.1.4. Instrumento de recojo de información:

Categoría de Investigación	Técnica de Investigación	Instrumento de medición	Enfoque de investigación
Descriptiva	Encuesta	Cuestionario	Cuantitativa

4.1.5. Resultados y Highlights (Interpretaciones):

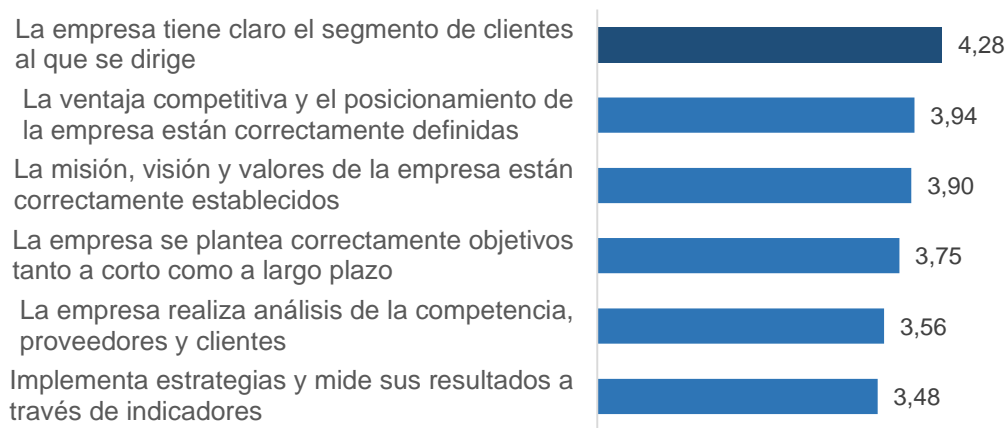


Figura 2. Calificación de los aspectos estratégicos de la empresa

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

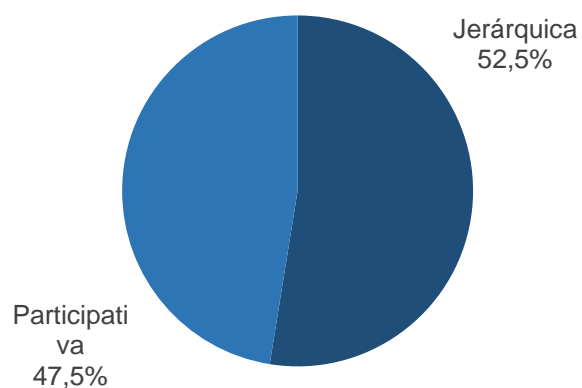


Figura 3. Tipo de estructura organizacional de la empresa

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

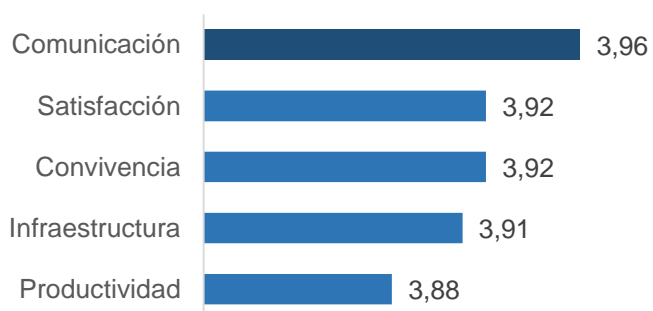


Figura 4. Calificación del estado de aspectos del ambiente y clima laboral de la empresa

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

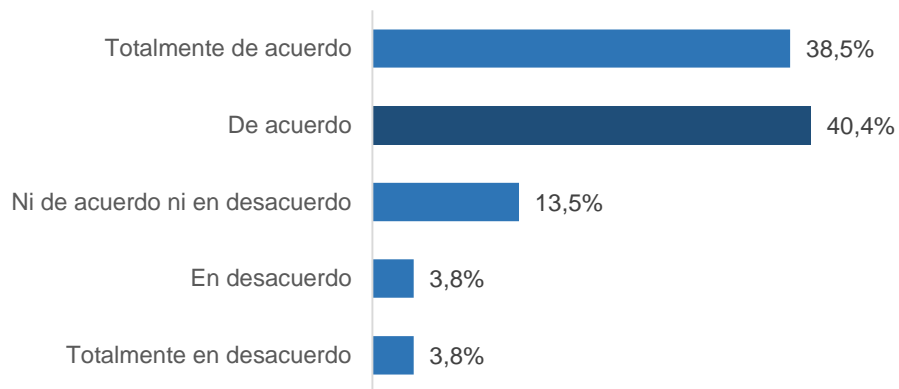


Figura 5. Calificación de la eficacia de la marca de la empresa para dar a entender correctamente el producto o servicio que ofrece

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

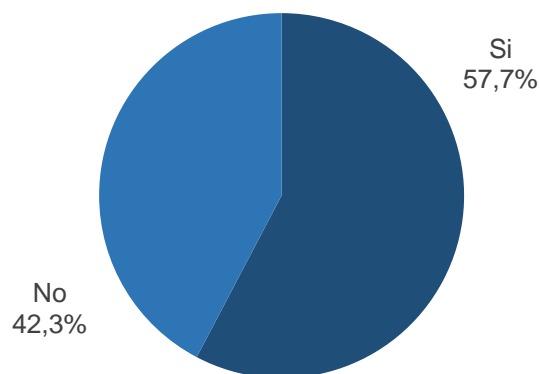


Figura 6. Si la empresa realiza publicidad para comunicarse con los clientes

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

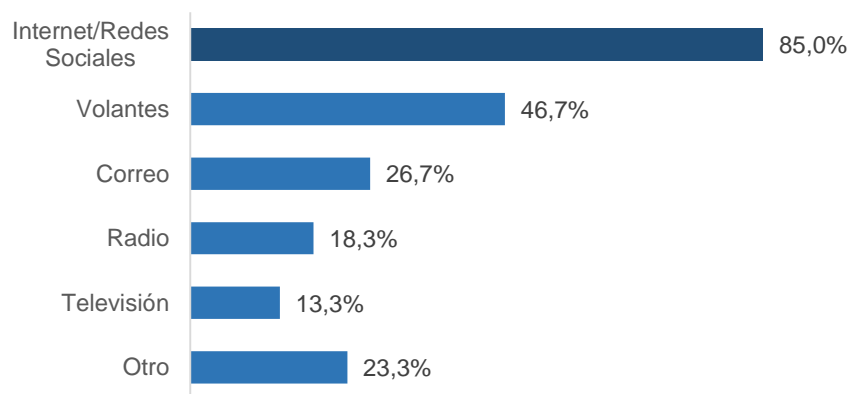


Figura 7. Medio a través del cual la empresa realiza publicidad

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

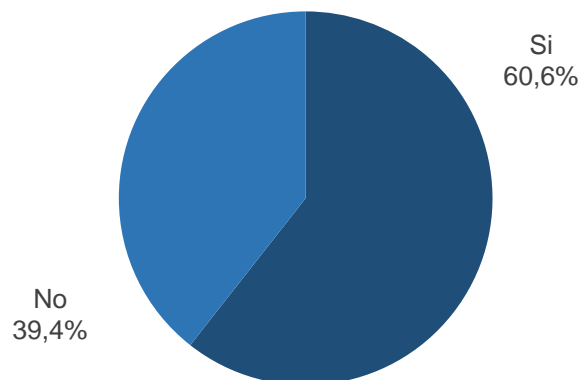


Figura 8. Si la empresa cuenta con una base de datos que almacena información referida a sus clientes

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

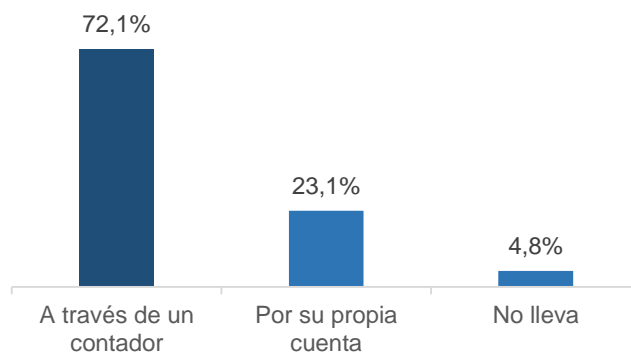


Figura 9. Forma en la que la empresa lleva su contabilidad diaria

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

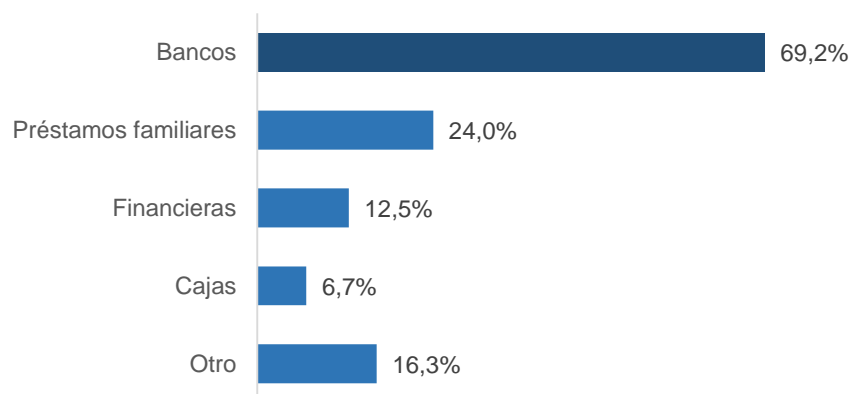


Figura 10. Fuentes de financiamiento que utiliza la empresa

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

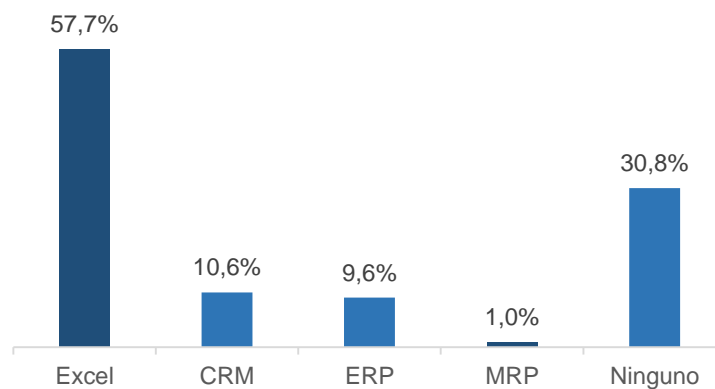


Figura 11. Si la empresa utiliza algún software de gestión

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

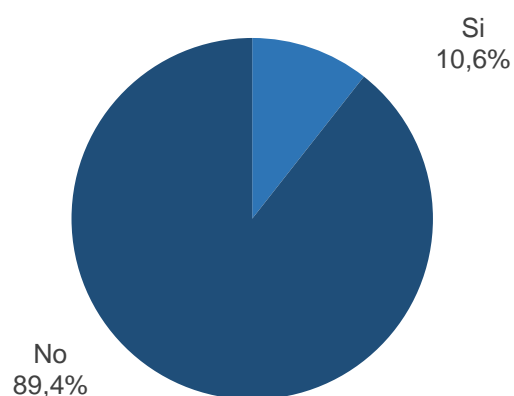


Figura 12. Si la empresa realiza ventas por internet a través de un método de pago online

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

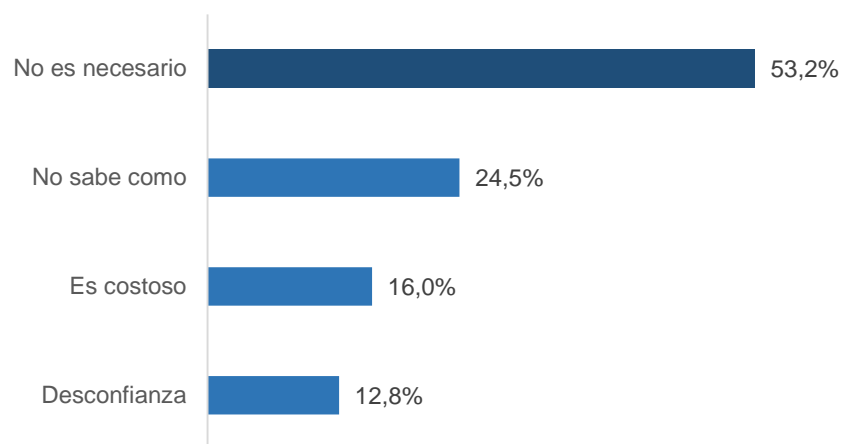


Figura 13. Razones por las cuales la empresa no realiza ventas por internet

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.



Figura 14. Nivel de importancia otorgado al servicio de asesoría de empresas para mejorar su desempeño

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

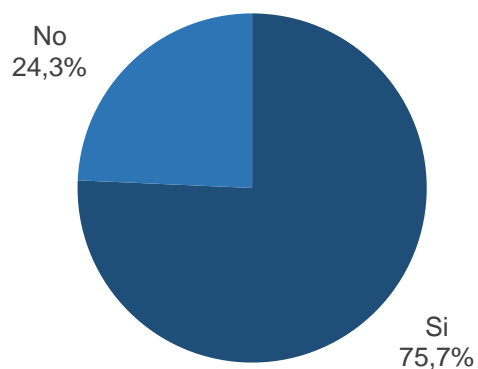


Figura 15. Si estaría dispuesto a contratar asesoría para su empresa que permita potenciarla

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

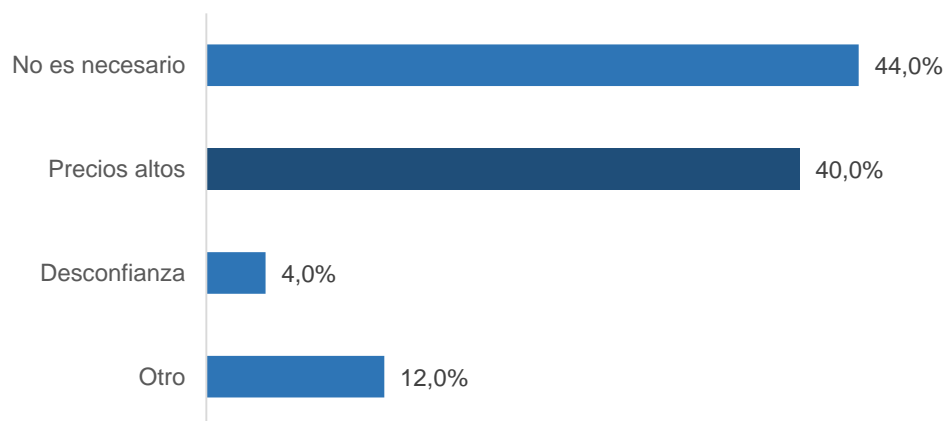


Figura 16. Razones por las cuales no contrataría un servicio de asesoría empresarial

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

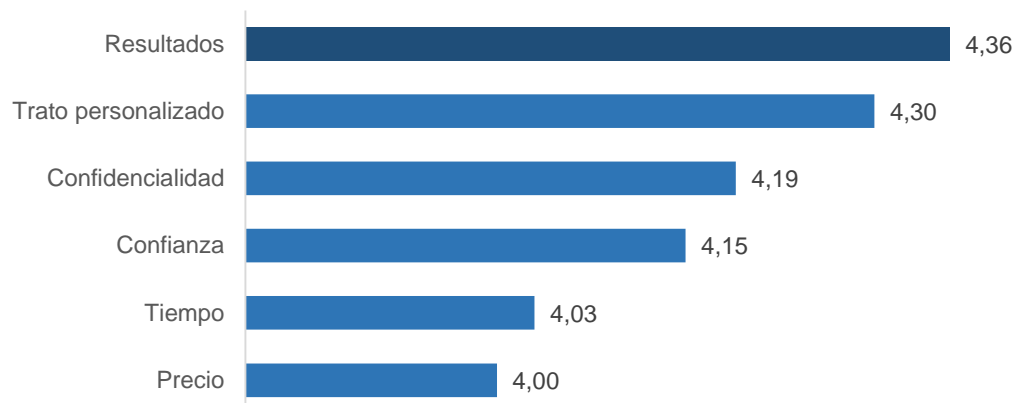


Figura 17. Importancia otorgada a los siguientes aspectos de una empresa de asesoría empresarial

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

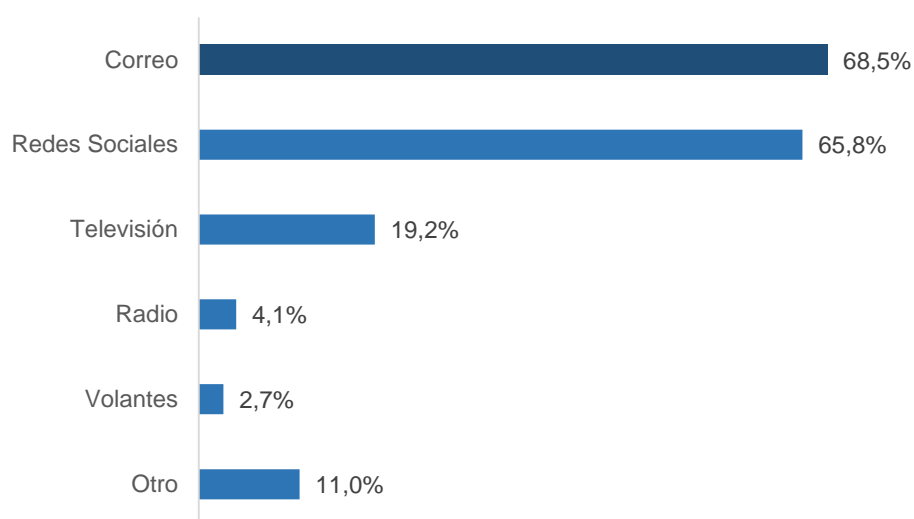


Figura 18. Medios donde le gustaría encontrar información sobre este tipo de servicio

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

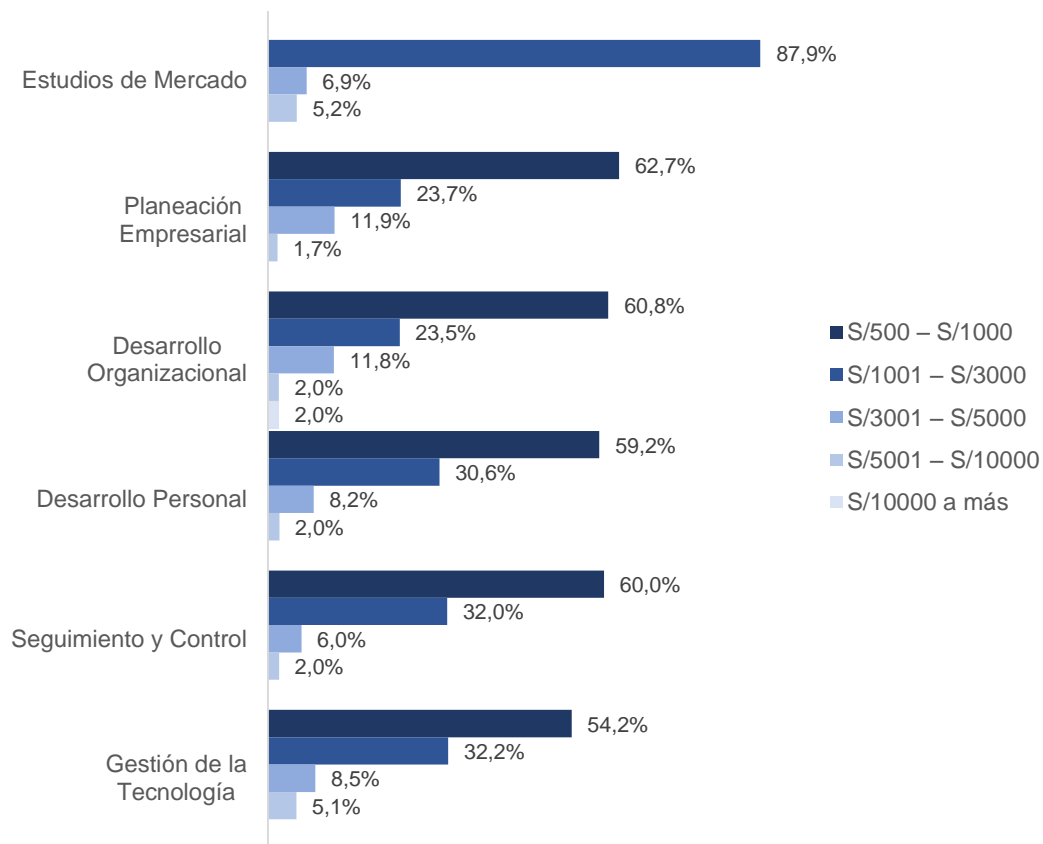


Figura 19. Servicios – Precio

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

Highlights:

- En cuanto a los aspectos estratégicos de las Mypes encuestadas, se observan niveles regulares en el planeamiento e implementación de diferentes estrategias y planes de acción, así como también elementos básicos del Visioning estratégico que no permiten a las empresas definir donde están y a donde quieren ir. El único resultado positivo es que la mayoría de las empresas sí tiene claro el segmento de clientes al que se dirige.
- En el ámbito interno de la empresa se muestra que el 52.5% de las mypes encuestadas tiene un tipo de estructura organizacional jerárquica, mientras que en el 47.5% es participativa, lo cual refleja un porcentaje muy alto de mypes que todavía despliegan una gestión tradicional propia de la era industrial. Por otro lado, el ambiente y el clima laboral de estas empresas revelan altos niveles de comunicación entre los empleados, pero contradictoriamente, bajos niveles de productividad en los mismos.
- Si bien es cierto, respecto a la publicidad y marketing, la mayoría de empresas siente que su marca da a entender correctamente el producto o servicio que ofrece; un 21.1% tiene dificultades para comunicar su marca, lo cual se presenta como una oportunidad de clientes potenciales. Hay un porcentaje bastante alto (42.3%) que no realiza publicidad, y dentro de los que si lo hacen (57.7%), la gran mayoría utiliza el internet y las redes sociales. Por último, el 39.4% de empresas

no considera importante contar con una base de datos que almacene información de sus clientes.

- En lo que concierne al plano financiero, el 72.1% de las empresas encuestadas llevan su contabilidad diaria a través de un contador. A su vez, los bancos representan su mayor fuente de financiamiento (69.2%), seguido de los préstamos familiares (24.0%).
- El 30.8% de empresas encuestadas no utiliza un software de gestión, lo cual refleja una carencia tecnológica; reforzando este análisis con una cifra de 89.4% de empresas que no venden a través de internet debido a que no saben cómo (24.5%), les parece costoso (16.0%) o simplemente desconfían (12.8%).
- Resulta positivo que la mayoría de empresas otorguen un nivel de importancia entre regular y bueno al servicio de asesoría empresarial. El 75.7% de las empresas encuestadas sí estaría dispuesto a contratar este servicio, lo cual significa que hay mercado para la potencial empresa. Dentro del 24.3% que no contratarían el servicio, el 44.0% no lo considera necesario y el 40.0% tiene un paradigma de relacionar este servicio con precios altos. Lo que más valoran las mypes encuestadas son los resultados concretos que puede ofrecer este tipo de servicio, contrario a esto, el precio es el elemento menos tomado en cuenta. Los medios más efectivos para comunicar este tipo de servicios son el correo electrónico (68.5%), y redes sociales (65.8%), seguidos de la televisión, radio y volantes.

- Por último, los resultados reflejan que todos los servicios propuestos son atractivos para las empresas encuestadas, respecto de los cuales la mayoría, están dispuestas a pagar entre 500 y 3000 soles para los servicios de planeación empresarial, desarrollo organizacional, desarrollo de personal, seguimiento y control y gestión de la tecnología; con excepción de los estudios de mercado cuyo rango de precios comienza en los 1000 soles.

4.2. Entrevista a profundidad:

4.2.1. Objetivos:

4.2.1.1. Generales:

- Evaluar la posibilidad de crear una nueva empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.
- Generar un perfil del microempresario arequipeño.
- Analizar el sector MYPE.

4.2.1.2. Específicos:

- Conocer el grado de aceptación por parte del mercado del nuevo servicio de asesoramiento especializado en MYPES a ofrecer en Arequipa – 2017.

- Descubrir que lo motiva y que es lo que realmente valora el microempresario arequipeño.
- Considerar el rol de la mujer microempresaria.
- Establecer la forma más adecuada para lograr un acercamiento y contacto efectivo con el microempresario arequipeño.
- Identificar necesidades y problemas concretos a los cuales se enfrentan las MYPES.
- Distinguir y enfatizar las características que podría buscar el microempresario arequipeño en una empresa de asesoría.

4.2.2. Perfil de los entrevistados:

4.2.2.1. Entrevistado 1:

- Nombre: Ana María Choquehuanca
- Edad: 58
- Puesto: Congresista – Presidencia Cámara Mype Arequipa
- Institución donde labora: Congreso de la República del Perú

4.2.2.2. Entrevistado 2:

- Nombre: Antonio Escobar Juárez
- Edad: 43
- Puesto: Jefe de control de cumplimiento
- Institución donde labora: Caja Arequipa

4.2.2.3. Entrevistado 3:

- Nombre: José Luis Passano
- Edad: 32
- Puesto: Asistente de marketing estratégico
- Institución donde labora: Caja Arequipa

4.2.3. Tipo de muestreo:

Se seleccionaron los expertos entrevistados en función a un muestreo no probabilístico por juicio ya que los tres son considerados como amplios conocedores del sector MYPE en Arequipa, principalmente por su vinculación profesional: la Sra. Choquehuanca como presidenta de la Asociación de Gremios de la Pequeña Empresa PYME – Perú y de la Cámara PYME de Arequipa se encuentra inmersa profundamente y conoce las necesidades latentes del sector; y tanto el Sr. Escobar como el Sr. Passano, tienen contacto directo con los microempresarios que solicitan préstamos en la Caja Arequipa y podrían describir las características y rasgos de ellos.

4.2.4. Instrumento de recojo de información:

Categoría de Investigación	Técnica de Investigación	Instrumento de medición	Enfoque de investigación
Exploratorio	Entrevista a profundidad	Guía	Cualitativa

4.2.5. Highlights:

4.2.5.1. Perfil del microempresario arequipeño:

Por lo general son migrantes (lugares importantes resaltan Juliaca, Pedregal, San Juan de Lurigancho y el Cono Norte) o hijos de migrantes mal recibidos en Arequipa que “viven el día a día” (si no trabajan un día, ese día no tienen que comer); la mayoría son informales, no tienen seguro social y no ahorran; no creen ni confían en bancos o instituciones financieras, tienen su propio “cajoncito de dinero”.

El microempresario piensa en su negocio, en su familia, se preocupa por sus hijos y busca otorgarles la mejor vida que ellos no pudieron tener. Es oportunista, negociante, emprendedores y perseverantes; invierte más recursos en su negocio que en él mismo; buscan obtener retornos a corto plazo y paga tasas de interés alto. Para él, la liquidez es igual a la rentabilidad.

No gestiona riesgos, confunde la economía familiar con la del negocio, es perseverante, arriesgado, costumbrista, supersticioso y le importa lo que piensen sus pares. No tiene un horario de trabajo fijo y comienza a trabajar muy temprano.

Valora mucho el tiempo, no le gusta esperar, valoran las ventajas de la formalización, valoran las asociaciones, la poca burocracia, los pocos requisitos y la poca

documentación; busca tener acceso al mercado y a mecanismos de promoción; quieren saber cómo aumentar sus ventas, como captar más clientes y como atenderlos mejor, como trasladar el riesgo, como costear y financiarse mejor, como exportar, así como también saber cómo pagar menos impuestos. Aprecia la solidez, la seguridad, el buen trato, los regalos y sobre todo la certeza, la confianza y los hechos, no las palabras.

Puede ser conformista, impaciente, intrépido, temeroso o conocedor; la mayoría no cuenta con conocimientos administrativos (se contempla una carencia), y si los tiene, no le da la importancia estratégica debida ni la apropiada aplicación (no piensa en el futuro, solo en el presente).

Para él es más importante el oportunismo inmediato que la formalidad, aunque son conscientes que la formalidad les permite conseguir financiamiento.

El rol de la mujer resulta importante como motor y motivación en el negocio y forma parte de las decisiones importantes acerca del mismo, su presencia en el sector es numerosa (la mitad de las MYPES están conducidas por mujeres, en su mayoría solteras); son más responsables, son más vulnerables y pagan mejor.

4.2.5.2. Cómo llegar al microempresario arequipeño:

A través de un trato personalizado, sencillo; observándolos como personas humanas y no como números,

estableciendo relaciones totalmente horizontales y bastante íntimas.

Es necesario conocer su día a día para saber cuándo tienen oportunidades para hacer negocio, es preferible llegar a ellos a través de los gremios o comunidades, les podría interesar asistir a eventos o charlas sobre gestión, ventas, marketing, manejo financiero, etc. O también a través de eventos de recreación como “polladas”, campeonatos deportivos, fiestas familiares.

Si se pretende llegar de manera individual, es recomendable visitarlo en su negocio en horarios que no sean congestionados, estar ahí constantemente, buscar ser más que un socio o analista, un amigo y acompañarlo siempre.

La publicidad debe ser directa, agresiva, aunque sencilla para provocar recordación de la imagen y marca, puede ser a través de la radio también.

Una forma posiblemente efectiva de llegar a ellos es a través de los hijos que son más fáciles de convencer y se pueden usar también plataformas virtuales como redes sociales.

4.2.5.3. Sector Mype:

Los negocios más financiados pertenecen al sector comercio de ropa, artefactos, ferretería y variable según

campañas, estacionalidad y temporadas; luego sigue el sector productor (mecánicos) y los servicios (transportes y restaurantes).

Hay tres tipos de MYPES:

- De sostenimiento: no capitaliza.
- De subsistencia: consume su capital.
- De acumulación: capitaliza.

La inversión va orientada al negocio, luego la familia, vivienda, educación y por último el entretenimiento.

El 85% de empresas son formales, pero pocos cumplen con sus impuestos, existe una cultura de evasión. La mayoría está en el RUS.

4.2.5.4. Nuevo servicio de asesoría especializado en mypes:

No confían en consultoras, piensan que los usan; aunque transmitida su relevancia de la manera correcta estarían dispuesto a pagar por el servicio, pero no más del 10%, y les sería complicado manejar el tema del tiempo, porque deben estar 24/7 en su negocio, solo ofrecería pocas horas para escuchar de que trata el servicio.

La capacitación puede ser en sociedad en los horarios y con el formato adecuados, debe haber presencia en los puntos de ventas y se pueden usar BTL's para llegar. El tema del posicionamiento es muy delicado porque un mal servicio puede sepultarte para siempre.

Es recomendable escoger 7 a 8 conglomerados y utilizar encuestas concretas y puntuales, etnografías, focus groups para averiguar insights ofreciendo comida y bebidas.

La consultora debe enfocarse a pocos tipos de MYPES con servicios definidos claramente y expresados en términos sencillos y puntuales resaltando los resultados económicos concretos y positivos a corto plazo que se obtendrán a bajo costo. Se pueden ofrecer servicios a todos los negocios familiares juntos.

Para entrar se pueden hacer pruebas de las decisiones tomadas, si no ganan, la empresa asumirá las pérdidas.

Se debe ofrecer flexibilidad, inmediatez, retorno, poca burocracia, ventajas de la formalización y asociaciones, planes de riesgo, planes de negocio, financieros, de marketing; capacitaciones como por ejemplo en exportaciones, manejo financiero y mejor tributación; así como énfasis en la innovación de productos y plataformas publicitarias para que vendan más.

4.3. Cliente Incógnito:

4.3.1. Objetivos:

4.3.1.1. General:

- Evaluar la atención al cliente de los competidores elegidos.

4.3.1.2. Específicos:

- Analizar el nivel de conocimiento de los servicios que ofrece el personal de la empresa.
- Distinguir características importantes en el trato al cliente.
- Observar la imagen física y elementos virtuales de la empresa.

4.3.2. Perfil de los competidores elegidos:

- **OVIS:** Equipo especializado en brindar asesoría y consultoría a través de conocimientos, sinergias y apoyo constante en procesos internos y externos de las empresas.
- **Aurum:** Empresa de servicios profesionales que pretende satisfacer las necesidades de información de las empresas y apoyarlas a tomar decisiones acertadas para alcanzar objetivos.
- **MBS:** Empresa que ofrece servicios integrales de consultoría para empresas, en Comportamiento organizacional y Estrategia

empresarial, Gestión del talento humano, Marketing e investigación y Finanzas corporativas.

- **MTH:** Empresa de consultoría en estrategias, procesos, tecnología e información, administración y branding.
- **Thuru:** Grupo de asesores que brindan un servicio personalizado, redes de contacto y acompañamiento profesional para emprendedores a través de una plataforma virtual.

4.3.3. Tipo de muestreo:

Se seleccionan las empresas competidoras previamente mencionadas a través de un muestreo no probabilístico por juicio, tomando en cuenta diversos aspectos de la información que se necesita para elaborar las técnicas de gestión como son los tipos de servicios ofrecidos, la atención al cliente, la imagen proyectada, el nivel de posicionamiento y los métodos utilizados. Entre los competidores elegidos se tienen empresas experimentadas y principiantes, especializadas en distintos campos, con diferentes objetivos y formas de trabajo; logrando completar el panorama presente.

4.3.4. Instrumento de recojo de información:

Categoría de Investigación	Técnica de Investigación	Instrumento de Medición	Enfoque de Investigación
Exploratoria	Cliente Incógnito (Mystery Shopper)	Ficha de observación	Cualitativo

4.3.5. Resultados:

Los resultados de las empresas competidoras se analizan en este apartado de manera individual evaluando tres ámbitos: la oferta del servicio, el trato hacia el cliente y la imagen de la empresa.

Los resultados se analizarán de manera conjunta posteriormente en la técnica de Benchmarking.

- OVIS:

- **Oferta del servicio:** Especializada en temas de exportación, sin dejar de lado otros servicios comunes de este rubro, la empresa se caracteriza por contar con un talento humano experimentado. Confianza y seguridad son sus principales factores a la hora de ofrecer su servicio. Los precios varían según la profundidad del servicio, pero puede considerarse que están en el rango promedio.
- **Trato hacia el cliente:** Como en la mayoría de casos, el trato y atención al cliente no es totalmente personalizado. No existen protocolos de atención y la comunicación si bien es cierto es la necesaria, no genera un valor esperado. Usan un lenguaje formal.
- **Imagen de la empresa:** La empresa se encuentra bien posicionada gracias al talento y capacidad de sus consultores. Los nombres del personal inspiran confianza y muestran que el trabajo es serio y profesional.

- **Aurum:**

- **Oferta del servicio:** Considerada como la consultora líder en la macro región sur, esta empresa se enfoca en brindar servicios a cualquier tipo de empresa a nivel nacional e internacional. Al tener tanto prestigio los precios son considerados altos. No tienen mucha variedad de servicios sin embargo estos cubren las necesidades del mercado. Ofrecen total confidencialidad.
- **Trato hacia el cliente:** Si hubiera que mencionar algún punto en el cual se deba mostrar un punto flojo es en la atención al cliente. Si bien es cierto que no es mala, existen factores en los cuales se puede mejorar y hacer del servicio algo más personalizado. Usan un lenguaje formal.
- **Imagen de la empresa:** Aurum está posicionada como una de las mejores empresas consultoras de la región. Tiene presencia en diversos estudios a nivel nacional, cuenta con una revista en temas económicos y además su equipo de trabajo es reconocido por su capacidad y talento.

- **MBS:**

- **Oferta del servicio:** La oferta del servicio no es la mejor, si bien es cierto tiene claro los servicios que brindan, no tienen la capacidad para enfocarlo en clientes particulares. Para ellos es mejor trabajar con empresas consolidadas y no con emprendimientos. En cuanto a los precios, se encuentran en el rango promedio.

- **Trato hacia el cliente:** El contacto con el cliente no es constante. El trato no es personalizado debido al poco interés en atraer nuevos clientes. No existen protocolos de atención ni de comunicación con el cliente. Su lenguaje es formal.
- **Imagen de la empresa:** MBS no se encuentra entre las principales empresas del rubro, sin embargo, cuenta con clientes fidelizados los cuales confían en la empresa. No busca darse a conocer en el mercado debido a su poca promoción y publicidad.

- **MTH:**

- **Oferta del servicio:** Al momento de explicar lo que los consultores pueden hacer por nosotros, se percibe experiencia, seguridad y conocimiento; demuestran flexibilidad ya que a pesar de que trabajan en su mayoría con empresas entre pequeñas, medianas y grandes, podrían adaptarse a cualquier situación; su servicio es concreto; la confidencialidad se protege a través de la firma de un contrato, el plazo del servicio es ligeramente largo y el precio resulta bastante elevado.
- **Trato hacia el cliente:** El personal es cortés, fácil de entablar una conversación, inspira confianza, el trato es personalizado y cercano, con un lenguaje sencillo y bastante amigable.

- **Imagen de la empresa:** Los colaboradores presentan diferencias considerables de edades, tienen diferentes nacionalidades y proyectan una imagen sencilla, entre formal e informal, transmitiendo una gran mezcla de aportes e ideas. La oficina no muestra nada sorprendente, es pequeña y funcional más que estética y creativa, con los usuales elementos de escritorio. La página web no cumple su objetivo de informar ya que no permite descargar el dossier corporativo donde aparentemente se encuentran los datos de la empresa; el correo resulta tradicional y es su medio de comunicación más utilizado; y no tienen presencia en redes sociales.

- **Thuru:**

- **Oferta del servicio:** Se observa emprendimiento, creatividad y relativa experiencia; el servicio es concreto y estandarizado a través de sesiones de asesoría virtual desde Lima, lo cual a pesar de que es continua y acompaña al cliente, además de flexible para acomodarse a sus horarios, no resulta muy confiable y no logra superar el asesoramiento presencial. Los plazos entre sesiones son cortos; la confidencialidad está asegurada y los precios son razonables de acuerdo a la posibilidad no tan amplia de su público objetivo que son MYPES.
- **Trato hacia el cliente:** Los “gurús” o mentores despliegan un trato considerado y personalizado en lo posible ya que asesoran a los clientes de forma integral y cada uno tiene necesidades diferentes; aunque no resulta confiable por el tema virtual y la falta de presencia de los expertos con los clientes.

- **Imagen de la empresa:** La apariencia del personal es correcta, formal pero no demasiado; el establecimiento intenta salir de lo común, aunque no lo logra del todo; y su participación en redes sociales, correo, así como su página web es muy buena, constituyendo una de sus mayores fortalezas con contenido innovador, que logra comunicar y es atractivo.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para terminar de investigar el mercado, se analizan los factores más importantes de la industria o entorno a la cual está expuesta la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

5.1. Político - Legal:

Los conflictos entre el Ejecutivo y el Legislativo van relacionados con la lentitud de creación de nuevos empleos, la inseguridad ciudadana, las inversiones, etc. El escenario político del país en la actualidad no es muy prometedor. Los escándalos de corrupción, sumados a una constante lucha por el poder, son factores que perjudican grandemente la estabilidad del país.

La política peruana es una radiografía de un Perú que intenta hacerse país, pero no puede. Y es que luego de cerrar el ciclo de una dictadura de diez años, ocurrida en la década del '90, se abrió un halo de esperanza de empezar a dignificarla. Sin embargo, nos topamos con ex presidentes investigados por actos de corrupción, congresistas que lo que menos respetan son los derechos del pueblo y, en las regiones, alcaldes vacados por negociar con los recursos de quienes los eligieron. (Enrique Villegas Rivas).

5.2. Económico:

El PIB del Perú creció un 3,9% en 2016 en comparación con el 3,3% de 2015. Se destaca el crecimiento del 16,3% del sector de minas e hidrocarburos debido al aumento de la producción de cobre, principalmente en las minas Cerro Verde y Las Bambas, y en menor

medida el de sectores que, si bien crecieron, se desaceleraron con respecto a 2015, como los servicios (3,9%). Entre los sectores que registraron caídas destacan el sector pesquero (-10,1%), afectado por factores climáticos, y la construcción, en un contexto de bajo crecimiento de la demanda interna. (Diario Gestión, 2017).

Para el 2017, se espera que el PIB se desacelere debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada – esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados. Además de esto, los fenómenos naturales han sido otro factor importante que ataca dicho punto. (Banco Mundial, 2017).

Se espera un crecimiento del 2,5% sobre la base del aumento de la producción minera con respecto a 2016, en un contexto de debilidad de la inversión privada y desaceleración del consumo privado y público. En particular, no se esperan aumentos considerables de la inversión minera, y sigue habiendo incertidumbre sobre el futuro de los proyectos de la empresa brasileña Odebrecht, como el proyecto Olmos, que se paralizaron en el primer trimestre de 2017. La evolución de la inversión pública debería beneficiarse de los esfuerzos por parte del Gobierno para destrabar proyectos de inversión pública pero el impacto concreto de dichas medidas es aún incierto. (Diario Gestión, 2017).

5.3. Social:

Hablando con números y acerca de la pobreza, el panorama resulta positivo en comparación con años anteriores en el Perú, ya que gracias al aumento de empleo y por naturaleza de ingresos, se redujo las tasas de pobreza moderada: cayo del 45.5% en el año 2005 a 19.3% en el año

2015; lo que significa que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza moderada en ese periodo. Y La pobreza extrema también disminuyó de un 27.6% a 9% en el mismo periodo. (Banco Mundial, 2017).

Pero no todo es bueno, por lo general la mejora de cifras económicas favorecen más a los sectores A y B de la población, mientras que los sectores C y D todavía tienen dificultades para acceder a mejores condiciones básicas como es la salubridad, vivienda, alimentación, etc. (Arely, s.f.)

Según Ángel Hugo Pilares del Comercio, en el 2015, el país se ubica en el puesto 55 a nivel mundial según el “Índice de progreso social” que mide entre otros, indicadores sobre necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades que deben y pueden tener los habitantes de un país.

En cuanto al indicador sobre la cobertura de necesidades básicas que toma en cuenta aspectos como la nutrición, el acceso a agua y saneamiento, la asistencia médica, la vivienda y la seguridad personal; el Perú se encuentra en el puesto 82, lo cual justifica el contexto previo y es preocupante ya que no permite el desarrollo social. Es en este apartado, donde la nación debe poner más atención y así poder entregar mejores servicios a la población.

5.4. Tecnológico:

Según el Informe Global de Tecnología de la Información del año 2015, el Perú ocupa el puesto 90 en un ranking que estudia el efecto de las

tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en el proceso de desarrollo y competitividad de varios países.

Las causas de esta situación atribuidas por el WEF (Foro Económico Mundial) son el bajo nivel del sistema educativo del país, el pobre nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias, y la falta de regulaciones para las TIC's por parte de los órganos legislativos, que no facilitan la preparación del país para darle un uso adecuado y positivo a estas. (CAPITAL, 2015)

Por otro lado, no todo resultado negativo, otro informe realizado por Apoyo Consultoría e IPSOS Perú por encargo de Microsoft Perú expone tres datos importantes y positivos:

- La conectividad en zonas rurales se duplicará hasta alcanzar 6.1 mil millones de peruanos conectados gracias a la construcción de la red de fibra óptica.
- La penetración de "Smart phones" se triplicaría en todo el país hasta llegar a 58.7% de teléfonos.
- 5 mil millones de peruanos tendrán acceso a dinero electrónico, es decir a través de medios digitales.

El informe también propone algunas medidas que debe tomar el país:

- Para modernizarnos aún más e impulsar el desarrollo de la nación, se debe agilizar el proyecto de banda ancha e implementar una política nacional de computación en la nube (de Hiperescala).
- Tomando en cuenta el crecimiento del intercambio de información electrónica en el ciberespacio, se debe implementar una política de ciberseguridad que reduzca la vulnerabilidad de los usuarios y aumente la confianza y seguridad hacia el uso de las TIC's. (UNO, 2016).

5.5. Ecológico:

Algunos de los retos más importantes que tiene enfrentar el Perú en la actualidad son:

- Reducir la transmisión de males y enfermedades por el agua, que afectan más a los niños pobres ya que la tasa de mortalidad infantil y la prevalencia de diarrea tienen una fuerte correlación con la pobreza.
- Disminuir las enfermedades causadas por la contaminación atmosférica urbana y en locales cerrados, que provocan 3.900 muertes de personas al año.
- Reducir la vulnerabilidad a los desastres naturales, lo cual es complicado porque el país está ubicado en una de las áreas con mayor actividad sísmica del planeta y constantemente se ve afectado por condiciones oceánicas y atmosféricas causadas por El Niño. Existen desastres como fuertes vientos, lluvias, inundaciones, terremotos, granizadas, nevadas y sequías que tuvieron bastantes víctimas que son provocados por causas naturales, pero algunos otros por actividades humanas como la erosión del suelo, la deforestación, la urbanización e incluso la mayor densidad demográfica.

En el futuro el país debe reducir todos los efectos que provoca la construcción de carreteras dirigida a aumentar el acceso al oriente del país: quema de bosques, tala ilegal, agricultura de roce y quema, minería destructiva, desarrollo no planificado y plantaciones que podrían conducir a la destrucción de cuencas críticas y hábitats silvestres.

Así pues, las principales consecuencias de la degradación ambiental en el país, son en orden decreciente de magnitud: inadecuado

abastecimiento de agua; sanidad e higiene; contaminación atmosférica urbana; desastres naturales; exposición al plomo; contaminación del aire en locales cerrados; degradación de la tierra; deforestación e inadecuada recolección municipal de desechos. Combinados, estos problemas ambientales cuestan 8,2 billones de soles (3,9% del PBI). Y los más afectados con este costo son las poblaciones más humildes y vulnerables.

Para tratar estos problemas actuales y disminuir las consecuencias de los retos futuros se deben elaborar y adoptar políticas en el corto y mediano plazo que permitan prevenir el saqueo y la incontrolada explotación de la tierra y los recursos naturales del Perú, controlar la colonización no planificada y las actividades no reguladas de la minería y prevenir la ilegalidad; de esta manera se puede alcanzar un desarrollo sostenible nacional. (Banco Mundial del Perú, 2007)

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE TÉCNICAS DE GESTIÓN

Las siguientes técnicas de gestión propuestas son exclusivamente para la potencial empresa que se pretende constituir; aunque podría adaptarse a algún tipo de negocio similar.

6.1. Técnicas para generar un modelo de negocio:

6.1.1. Lluvia de ideas:

Al momento de analizar y discutir la creación de una empresa consultora, la técnica de la lluvia de ideas resulta bastante útil ya que los integrantes del grupo, en este caso los socios, pueden opinar y lanzar cualquier tipo de ideas relacionadas con el negocio. Con el gran grupo de ideas, se procede a ordenarlas según los criterios adecuados para luego analizarlas y así sacar conclusiones que sirvan como base para la creación de la empresa consultora.

A continuación, se muestran los criterios en los cuales se debería basar la lluvia de ideas para conseguir los resultados deseados:

- a) Público objetivo
- b) Necesidades del público objetivo
- c) Conocer las principales características del público objetivo
- d) Servicios a ofrecer
- e) Competencia
- f) Comunicación

Principales ideas:

- Las empresas actualmente buscan crecer y desarrollarse en el mercado con el fin de subsistir en el tiempo.
- Apuntar a un mercado de microempresarios y emprendedores.
- Apuntar a empresas pequeñas estancadas en el mercado local.
- La mayoría de las personas que dirigen las mypes no cuentan con conocimientos de gestión de empresas y las administran de manera improvisada.
- La conducta y comportamiento de los empresarios será una dificultad en el camino hacia convencerlos de aceptar el servicio.
- Las mypes, que están buscando crecer y generar más dinero, necesitan asesoría.
- La cultura de los microempresarios se basa bastante en los precios, por lo cual la asesoría debe estar en relación a ellos.
- Los empresarios de estas empresas buscan propuestas concretas que les den buenos resultados. No es necesario explicar el proceso, sino simplemente lo que se debe hacer.
- La confianza es uno de los principales factores a la hora de contratar a una nueva empresa.
- Realizar un estudio de mercado para conocer las preferencias del público objetivo.
- Servicios: Estudios de mercado, planes de negocio, planes de marketing, gestión de talento humano, branding, seguimiento y control de indicadores, análisis financiero.
- Técnicas: Encuestas, cliente incógnito, método de observación, focusgroup.
- Análisis de la competencia. Aurum, MBS, MTH.

- Creación de web y página en Facebook.
- Publicación de artículos y revistas.
- La publicidad boca a boca es muy importante.

6.1.2. Design Thinking:



Figura 20. Design Thinking

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

- **Empatizar:** El primer paso es conocer el problema de los usuarios en este caso las mypes. El estudio de mercado ha evidenciado que el principal problema de estas organizaciones es una ineficiente gestión estratégica que desencadena en diferentes problemas como temas financieros, de marketing, talento humano, entre otros.
- **Definir:** En este segundo paso, es necesario definir lo que el público objetivo necesita para poder enfrentar las

distintas dificultades por las que atraviesa y así potenciar y sacar adelante la organización. Un detenido análisis ha permitido definir distintos servicios ofrecidos por una empresa consultora especializada que al ser contratada por las micro y pequeñas empresas hará que estas mejoren su gestión y por lo tanto tengan una administración profesional con el objetivo de crecer y sostenerse en el mercado.

- **Idear:** En el tercer paso, se han considerado las áreas en las cuales las empresas tienen más dificultades. Luego de esto se procede a idear servicios que ayuden tanto a enfrentar problemas como a potenciar su gestión y funcionamiento. Como resultado de esto se deben idear estudios, planes y otro tipo de análisis que cumplan con el propósito.
- **Prototipar:** Se elaboró un estudio de mercado en el cual se presentaron las principales características, cualidades, servicios, precios, entre otros detalles de la potencial empresa consultora con el fin de conocer y evaluar el mercado Mype.
- **Evaluar:** Como último paso, a través de un estudio de mercado se conocerá la actitud y predisposición de los gerentes o dueños de mypes de la ciudad a contratar servicios de asesoría profesional, además de los diferentes criterios por los cuales desearía o no el servicio y cuanto estaría dispuesto a pagar por ello.

6.1.3. Canvas:

Tabla 3: Canvas

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentación
Universidades Institutos Entidades financieras Cámara MYPE de Arequipa	Desarrollo de estudios de interés para tener una base de datos actualizada. Publicación regular de nuevas ediciones de la revista informativa. Reclutamiento y selección de talento humano valioso. Capacitaciones constantes del personal.	Captar la mayor cantidad de información posible y transformarla en estrategias y tácticas efectivas a través de métodos modernos, contacto continuo y un posterior seguimiento.	Trato personalizado y sencillo, estableciendo relaciones totalmente horizontales y bastante íntimas.	Micro y pequeñas empresas formales de Arequipa con orientación a una gestión profesional e intuitiva pertenecientes a los sectores inmobiliarios, manufactureros, transporte, comunicaciones HORECA, construcción, educación y comercio.
	Recursos clave		Canales	
	Talento humano altamente capacitado y en constante actualización de conocimientos. Base de datos actualizada. Softwares adecuados. Innovación y creatividad permanente.		Contacto directo con el cliente. Atención por videoconferencia a través de la aplicación virtual interactiva. Revista informativa. Plataformas virtuales como la página Web, Facebook y LinkedIn Eventos, charlas y capacitaciones.	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
Mantenimiento de plataformas virtuales. Edición e impresión de revista informativa. Remuneración de personal. Capacitaciones propias del personal. Costos publicitarios.		Servicios a ofrecer. Publicidad en revista informativa. Capacitaciones y programas de desarrollo. Venta de bases de datos propias.		

La propuesta de valor rescatada con esta técnica es la de captar la mayor cantidad de información posible y transformarla en estrategias y tácticas efectivas a través de métodos modernos, contacto continuo y un posterior seguimiento. Para esto identificamos nuestros principales socios clave, los cuales son Universidades Institutos, Entidades financieras y la Cámara MYPE de Arequipa. Las actividades clave son el desarrollo de estudios de interés para tener una base de datos actualizada, publicación regular de nuevas ediciones de la revista informativa, el reclutamiento y selección de talento humano valioso y las capacitaciones constantes del personal. Los recursos clave vienen a ser talento humano altamente capacitado y en constante actualización de conocimientos, una base de datos actualizada, softwares adecuados y una innovación y creatividad permanente. En cuanto a la relación con los clientes se establecerá un trato personalizado y sencillo, estableciendo relaciones totalmente horizontales y bastante íntimas. La relación con los clientes se basará en un contacto directo con el cliente, habrá una atención por videoconferencia a través de la aplicación virtual interactiva, se tendrá una revista informativa, plataformas virtuales como la página Web, Facebook y LinkedIn, así como la realización de eventos, charlas y capacitaciones. El público objetivo se definió de la siguiente manera: Micro y pequeñas empresas formales de Arequipa con orientación a una gestión profesional e intuitiva pertenecientes a los sectores inmobiliarios, manufactureros, transporte, comunicaciones, HORECA, construcción, educación y comercio. Los costos se basarán en el mantenimiento de plataformas virtuales, la edición e impresión de revista informativa, remuneración de personal, capacitaciones propias del personal y costos publicitarios. Mientras que los ingresos se basarán en los servicios a ofrecer, la publicidad en revista informativa, las capacitaciones y programas de desarrollo y la venta de bases de datos propias.

6.2. Técnicas de análisis situacional:

6.2.1. Océanos Azul:



Figura 21. Océano azul

Fuente: Tomas Elorriaga.

Elaboración: Propia.

La estrategia del océano azul es bastante útil adecuándola a la potencial empresa consultora. En el mercado actual, empresas con similares características se enfocan en ofrecer sus servicios a empresas medianas y grandes que ya están consolidadas en el mercado, dejando de lado así el gran porcentaje que representan las mypes en la ciudad. Si bien es cierto que entrar en el mercado de este tipo de empresas resulta complicado, una buena gestión y manejo pueden abrir las puertas de un mercado en el cual existe mucho potencial, favoreciendo así a ambas partes, ya que la empresa consultora tendrá buenos rendimientos y a la vez las empresas a las cuales se asesore

crecerán y se desarrollaran en favor de sí mismas y del mercado.

El análisis de esta técnica se ha enfocado principalmente en distribuir el mercado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. El océano rojo para este caso son las medianas y grandes empresas a las cuales la mayoría de empresas consultoras tanto del país como de la ciudad buscan captar. El océano azul en cambio, abarca las micro y pequeñas empresas, las cuales por su poca capacidad y bajos niveles de rendimiento, no son muy tomadas en cuenta por las consultoras sin embargo es un mercado amplio del cual se puede sacar mucho provecho.

La idea de utilizar esta técnica en la potencial empresa consultora, es diferenciarse de las demás, apuntando a un mercado nuevo, que en su mayoría nunca han contratado un servicio de asesoría, Si bien es cierto que es un tema difícil el tratar con empresarios de las Mypes, o emprendedores que han salido recientemente al mercado, es importante plantear una correcta estrategia, ya que el mercado de las mypes es el océano azul. Las diferentes técnicas plasmadas en esta propuesta permitirán plantear una diferenciación en la propuesta de valor en relación a la competencia, establecer los factores y procesos claves a tomar en cuenta y sobre todo será la guía para consolidarla en el mercado.

6.2.2. Espina de Ishikawa:

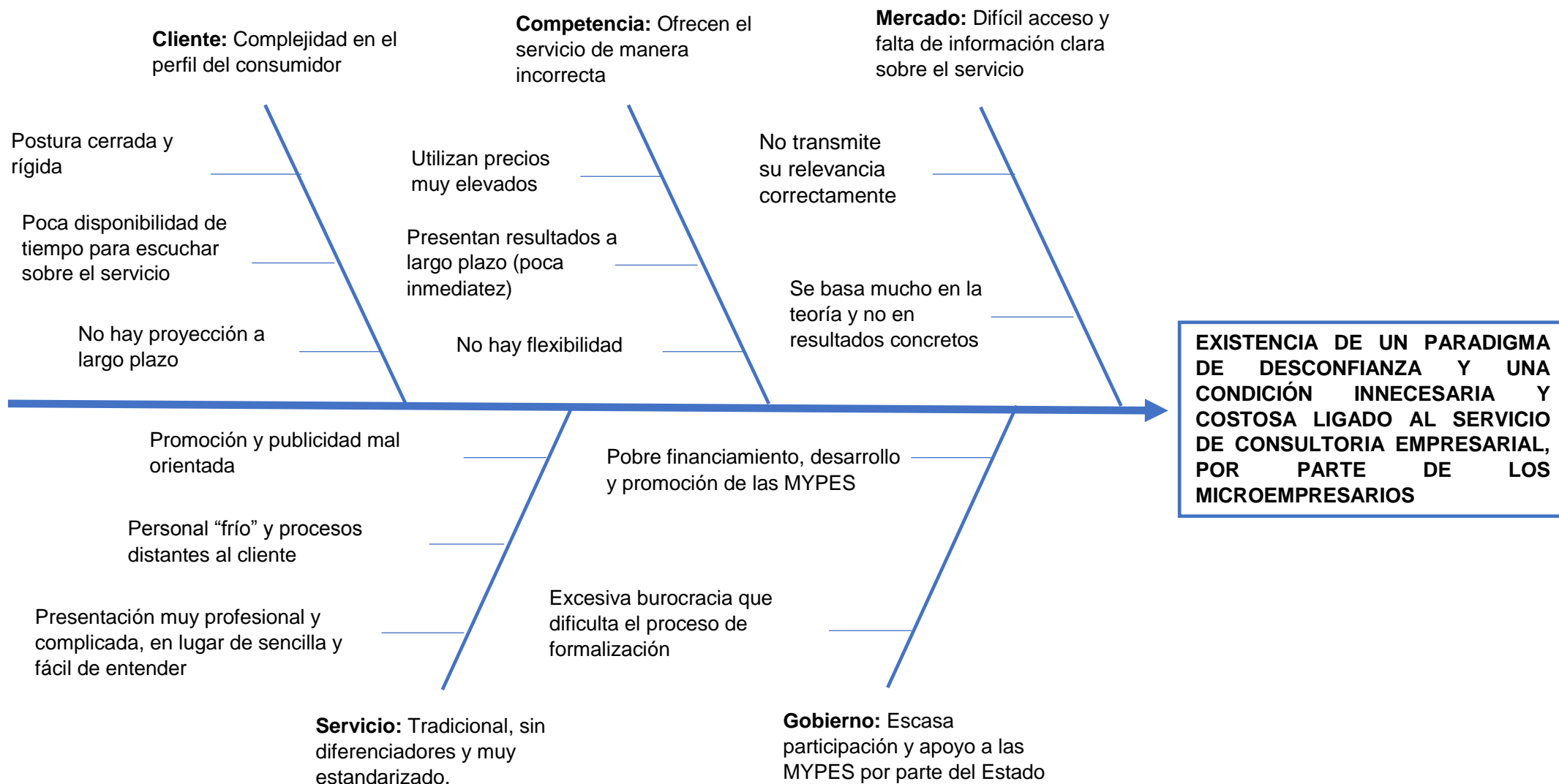


Figura 22.Espina de Ishikawa

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES". Elaboración: Propia.

Uno de los principales problemas a los cuales se enfrenta la potencial empresa consultora especializada en MYPES de Arequipa es la existencia de un paradigma por parte de los microempresarios de la ciudad en el cual consideran el servicio de consultoría empresarial como innecesario, difícil de confiar y extremadamente costoso; lo cual dificulta el ingreso al mercado de la empresa y su posterior desarrollo y consolidación ya que no se lograría captar clientes sin que antes estos puedan desprenderse de esta forma de pensar equivocada y temerosa.

Las principales causas a este problema se relacionan directamente al mismo servicio y sus características; así como a importantes stakeholders como son los clientes, el gobierno, el mercado y la competencia.

El servicio de consultoría empresarial propiamente dicho actualmente no tiene nada de especial que lo diferencie, este ofrece una promoción que no es eficaz, escasa de descuentos, promociones y paquetes que podrían llamar la atención del cliente; y la publicidad elige canales muy indirectos que no llegan a tener un efecto importante en estos, el contacto debe ser más personalizado y directo. Por lo general, el personal perteneciente a este tipo de empresas es “frío” y distante que no permite generar confianza en el consumidor ni relaciones íntimas; al igual que los procesos, son demasiado estandarizados y no “acompañan el día a día” del microempresario, lo cual es sumamente importante para demostrar compromiso y presencia. Y, por último, los formatos utilizados en este tipo de servicios no son amigables y fácilmente comprensibles, lo cual provoca recelo, preocupación y miedo.

Como uno de los principales resultados obtenidos con el estudio de mercado se generó un perfil del microempresario arequipeño que califica como causa para este principal problema, y es que este “personaje” es bastante complicado debido a su postura rígida, cerrada, por lo general jerárquica y paternalista que le impide abrirse a nuevas posibilidades o soluciones. Además, su tiempo es bastante limitado y no pretenden perderlo ya que eso supondría grandes pérdidas para su negocio, así que resulta un reto encontrar la forma de llegar a ellos para intentar convencerlos de adquirir el servicio. El hecho de que estas personas solo busquen resultados inmediatos no les permite planear estrategias a largo plazo, lo cual es parte importante en la consultoría empresarial, y por eso no les puede interesar este servicio.

En cuanto al mercado en el que la empresa se desenvolvería, se debe tomar en cuenta que la información ofrecida acerca del servicio está mal enfocada, ya que no enfatiza su utilidad, la mejora que se puede alcanzar con este y los resultados concretos que se logran alcanzar; se centra mucho en un tema teórico y conceptual con términos difíciles de comprender para los clientes que con la intención equivocada de expresar conocimiento y alto nivel intelectual, lo único que logra es alejar a los consumidores.

Se observa que la competencia no le da la importancia necesaria al tipo de cliente, ya que no ofrecen lo que realmente estos necesitan: resultados concretos en el corto plazo, flexibilidad para adaptarse a distintos tipos de MYPES que

demandan un trato y servicio personalizado y presencial; y a un bajo costo.

El escaso apoyo y participación del gobierno para el financiamiento, desarrollo y promoción de las MYPES no permite que estas cuenten con capital para invertir, y solo se limitan a su cadena de suministro sin poder abrir los ojos a nuestro servicio que pueda mejorar su desempeño y alcanzar el éxito a futuro. El público objetivo de las empresas consultoras son negocios formales, pero si no lo son, jamás considerarían en tomar este tipo de servicios, por lo que el gobierno debe reducir la burocracia y fomentar este proceso, así como las ventajas que trae consigo.

Objetivos estratégicos alcanzados con esta técnica:

1. Generar ventajas competitivas y diferenciadores en el servicio de consultoría empresarial a través del trato personalizado, lenguaje sencillo, un contacto presencial continuo, el énfasis en resultados rentables concretos y hasta un seguimiento posterior que fortalezca una relación de socios/amigos basado en la confianza. Esto también nos ayudará a enfrentar la competencia.
2. Acceder a los microempresarios en conglomerados o a través de eventos que faciliten su apertura a este tipo de servicio y su utilidad.
3. Facilitar el acceso a información sobre el servicio de manera sencilla y correcta enfatizando sus ventajas.
4. Fomentar la importancia de la formalidad entre las MYPES para que estas puedan contar con ciertos beneficios y estén cada vez más cerca de adquirir nuestro servicio; así como pedir mayor presencia y apoyo del Estado como parte de

nuestras acciones de Responsabilidad Social Empresarial que mejorará nuestra imagen.

6.2.3. FODA:

Tabla 4: FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano capacitado 2. Conocimientos actualizados constantemente en gestión empresarial 3. Flexibilidad para adaptarse a cualquier tipo de cliente 4. Consultores jóvenes con una actitud positiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio mercado del sector 2. Crecimiento del sector mypes 3. Aceptación de una nueva empresa consultora 4. Apertura a nuevos mercados a nivel regional 5. Jóvenes egresados con ganas de trabajar
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto limitado 2. Posicionamiento casi nulo 3. No poseer una amplia cartera de clientes 4. Falta de capacitación en temas específicos 5. Infraestructura limitada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores consolidados 2. Aparición de nuevos competidores 3. Perfil del dueño de las micro y pequeñas empresas 4. Capacidad de pago de las empresas 5. Cambios bruscos en el entorno político - económico

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

Análisis CAME:

○ **Corregir:**

- **Presupuesto limitado:** Buscar fuentes de financiamiento ya sea a través de familiares/ amigos o entidades financieras.
- **Posicionamiento casi nulo:** Plantear una estrategia de posicionamiento a través de un análisis de la competencia. Creación de web, Facebook y LinkedIn.
- **No poseer una amplia cartera de clientes:** Establecer alianzas estratégicas con entidades de diversos rubros.
- **Falta de capacitación en temas específicos:** Realizar cursos presenciales o virtuales para reforzar los conocimientos.
- **Infraestructura limitada:** Fortalecer el contacto virtual a través de una buena plataforma web hasta encontrar un local que cumpla con las condiciones necesarias y esté dentro del presupuesto.

○ **Afrontar:**

- **Competidores consolidados:** Establecer una mejor propuesta de valor.
- **Aparición de nuevos competidores:** Generar fidelidad en los clientes.
- **Perfil de dueños de las mypes:** Estudiar y analizar el comportamiento de los encargados y crear una estrategia de acercamiento.

- **Capacidad de pago de las empresas:** Fijar precios adecuados y tener asesoría legal para temas de contratos.
- **Cambios bruscos en el entorno político – económico:** Estar en constante actualización de información en temas de coyuntura nacional e internacional.

○ **Mantener:**

- **Talento humano capacitado:** Retener al personal y contratar nuevos talentos con un determinado perfil.
- **Conocimientos actualizados en gestión empresarial:** Participar en cursos, capacitaciones y conferencias sobre temas relacionados.
- **Flexibilidad para adaptarse a cualquier tipo de cliente:** Estar en constante convivencia con empresarios de micro y pequeñas empresas.
- **Consultores jóvenes con actitud ganadora:** Motivar día a día a los trabajadores a través de actividades que refuercen la cultura organizacional. Contratar gente joven, preferentemente egresados de las principales universidades de la ciudad.

○ **Explotar**

- **Amplio mercado del sector:** Promocionar y comunicar a la empresa y sus principales servicios. Realizar un trabajo que genere buenos resultados.
- **Crecimiento del sector mype:** Manejar eficientemente los recursos para poder crecer en el

mediano plazo y así lograr captar una mayor cantidad de clientes.

- **Aceptación de una nueva empresa consultora:**
Manejar la base de datos del estudio correctamente para generar la mayor cantidad de clientes.
- **Apertura a nuevos mercados a nivel regional:**
Realizar un estudio de mercado a las principales ciudades de la macro región sur.
- **Jóvenes egresados con ganas de trabajar:**
Incentivar a los egresados de las principales universidades de la ciudad a trabajar en la empresa consultora a través de charlas y conferencias.

6.3. Técnicas para Adecuación a los Requerimientos del Mercado:

6.3.1. Casa de la calidad

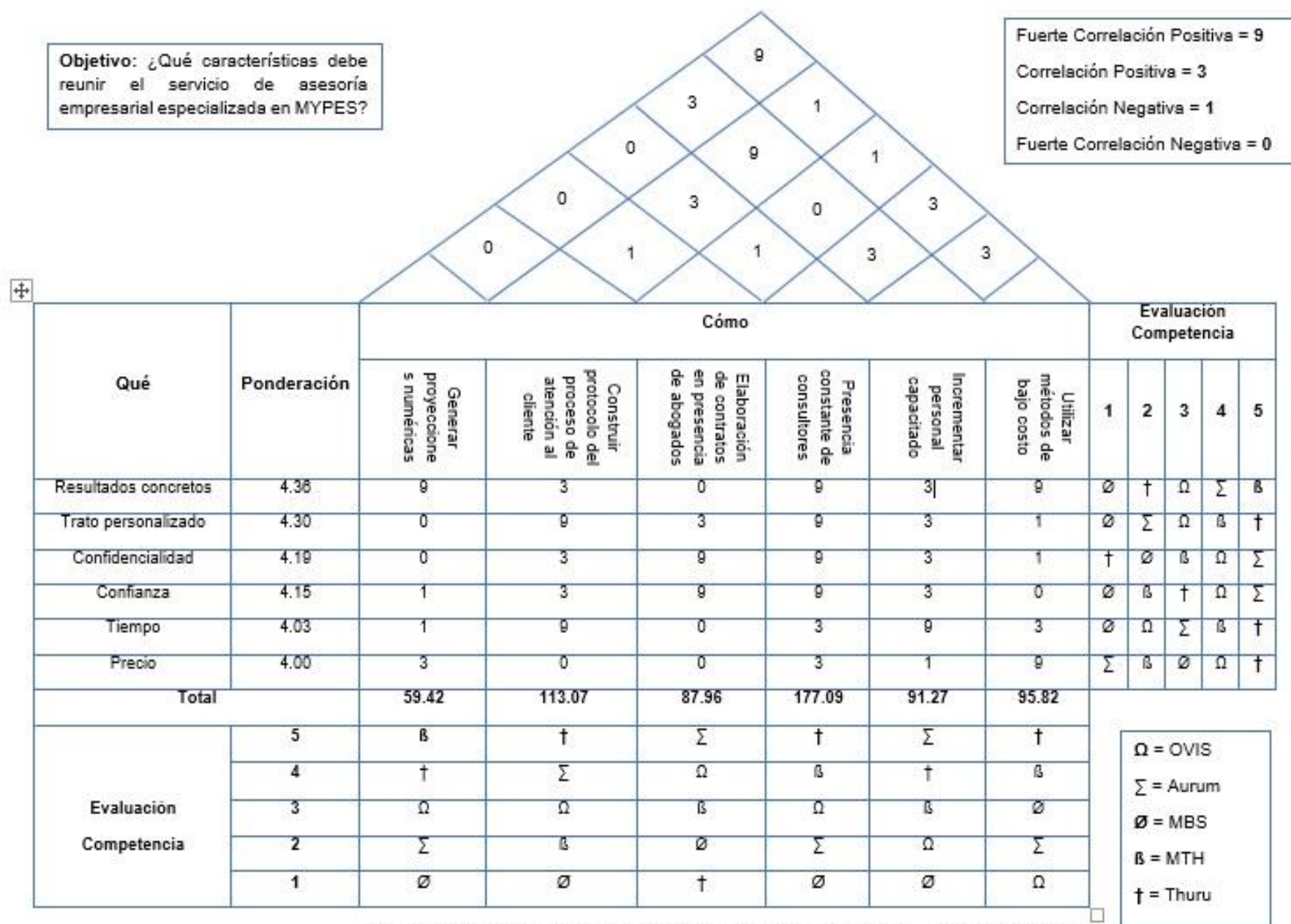


Figura 23. Casa de la calidad

Fuente: Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES". Elaboración: Propia.

En cuanto a la matriz de relaciones, se pueden ordenar los “Cómo’s” según el que mayor correlación positiva tiene con los “Qué’s”, es decir que mejor permiten lograr ese requerimiento por parte del cliente; y a la misma vez, se pueden ordenar priorizando cual se debe realizar primero y cual al final.

El orden de “Cómo’s” generado que permite acercarnos más a la posibilidad de ofrecer un servicio completo de asesoría empresarial especializada en MYPES, según las especificaciones de los clientes, es el siguiente:

1. Consolidar una cultura organizacional que fomente la presencia constante por parte de los consultores en el día a día del cliente.
2. Construir un protocolo del proceso de atención al cliente especificando momentos de la verdad y como debe ser cada uno.
3. Utilizar métodos modernos, sencillos y precisos de bajo costo, tanto para la etapa de análisis como la de despliegue y seguimiento.
4. Incrementar personal capacitado con afinidad y compromiso hacia la empresa.
5. Elaboración de contratos con clientes en presencia de abogados.
6. Generar proyecciones numéricas con resultados contables a corto, mediano y largo plazo.

Además, entre algunos se complementan y permiten alcanzar mejor el objetivo, por ejemplo, utilizar métodos de bajo costo e incrementar personal capacitado nos puede ayudar a generar mejores proyecciones numéricas para los clientes; o construir el

protocolo del proceso de atención al cliente (dentro del cual debe ser considerado la presencia constante de los consultores) servirá para luego instruir al nuevo personal que se contratará.

Tomando en cuenta la evaluación de los “Qué’s” y “Cómo’s” con la competencia, también podemos elaborar un ordenamiento de los competidores empezando con los más peligrosos y a los cuales se les debe aplicar benchmarking, hasta los más débiles pero que no podemos dejar de lado:

1. Thuru
2. Aurum
3. MTH
4. OVIS
5. MBS

6.3.2. Benchmarking:



Figura 24. Proceso Benchmarking

Fuente: Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

Los procesos críticos han sido seleccionados en base a los algunos de los principales factores considerados en el rubro de empresas consultoras. El primero de ellos, la atención al cliente, es un proceso vital a la hora de analizar a la competencia, ya que el trato personalizado es clave en este tipo de servicios. Seguido de este, viene la comunicación y promoción de las empresas consultoras. El análisis de cómo llega la competencia al público, y cómo comunica a este sus servicios es bastante significativo. A continuación, se considera la información con la que cuentan las empresas basada en estudios tanto externos como internos y a la vez los servicios que ofrecen. Las bases de datos es una fortaleza que ofrece este tipo de empresas en la actualidad por lo que es un punto a tomar en cuenta. Por otro lado, los servicios que ofrecen es algo que no puede faltar al momento de dicho análisis comparando así las diversas propuestas de valor. Finalmente ha sido considerado el tema de responsabilidad social, el objetivo de esto es analizar qué hacen las empresas por nuestro entorno en temas de educación empresarial, capacitaciones, charlas, entre otros.

Mejores exponentes:

- MTH Consulting
- Aurum Consultoría y Mercado
- MBS Consulting
- OVIS
- Thuru

Resultados:

- **Trato hacia el cliente:** Trato serio y profesional a la hora de preguntar acerca de un servicio de asesoría. La mayoría de las empresas mencionadas cuentan con una adecuada pero no sobresaliente atención al cliente. Su proceso es sencillo, con un trato amable, pero no fuera de lo común. No existe un protocolo de atención correctamente definido. El trato en varios casos depende del tamaño y prestigio de la empresa. Si esta es reconocida en el mercado, el trato es mucho mejor que si la empresa es nueva o recién ha salido al mercado.
 - Se concluye que debe establecerse protocolo de atención; que el trato sea el mismo para cualquier tipo de clientes; y brindar una atención personalizada, que los clientes sientan confianza, seguridad y sobretodo un buen ambiente de trabajo.
- **Oferta del servicio:** En su totalidad, las empresas seleccionadas cuentan con una página web y a la vez una página de Facebook. Cabe resaltar que algunas de estas son dinámicas y agradables a la vista, sin embargo otras no. Las publicaciones en Facebook no se actualizan constantemente. Un dato importante es que las empresas analizadas no buscan llegar a su cliente, sino que por el contrario, son ellos quienes tienen que buscarlas. Por otro lado, los servicios que se ofrecen son muy parecidos, destacando los estudios de mercado, la planeación empresarial, temas estratégicos, branding, gestión del talento humano, entre otros.

- Destacan el anuncio a través de redes sociales y pagina web, sin embargo estas deben estar correctamente administradas y ser actualizadas constantemente. Se deben incluir servicios llamativos ya que el mercado ofrece siempre los mismos, e intentar ofrecer una gama surtida e integral. Establecer un contacto directo con el cliente a través de visitas constantes y ventas personales.
- **Imagen de la empresa:** En general, las empresas no hacen mucho por la sociedad. Si bien es cierto, se publican estudios referentes a la situación económica de Arequipa, se publican a través de redes sociales artículos de interés, entre otras cosas, esto no es suficiente si se busca cambiar el pensamiento de las personas. En este sentido, existe un punto flojo al cual las nuevas empresas deben apuntar, reforzándolo con charlas, capacitaciones gratuitas, cursos gratuitos. La esencia de la consultoría, se basa en que los expertos puedan enseñar, capacitar y motivar a aquellos que necesiten reforzar conocimientos en temas específicos, en este caso, temas de gestión empresarial.
 - Organizar charlas, capacitaciones o cualquier tipo de eventos en los cuales resalte el principal objetivo de una consultoría, el cual es enseñar a los demás a manejar una situación en particular. Esto trae consigo el reconocimiento del mercado por el interés de la empresa frente a la necesidad que tienen los empresarios de estar en constante aprendizaje y actualización de conocimientos.

6.3.3. Knowledge Management:

Al tratarse de una empresa de consultoría y asesoría empresarial, nuestro primordial y esencial insumo con el que trabajaremos siempre y del cual no podemos desligarnos jamás, constituye el capital intelectual; es decir aquellos recursos intangibles, específicamente los recursos intangibles competitivos, pero sin dejar de lado los recursos intangibles legales, dentro de los cuales debemos tomar en cuenta la confidencialidad, contratos, patentes y permisos que también son importantes en nuestro tipo de negocio debido a la información sustancial de las empresas clientes que se requiere para poder trabajar con ellas, así como los derechos propios concedidos por la información valiosa descubierta y creada por nosotros.

Para nuestro singular caso (permaneciendo en un contexto empresarial y administrativo) dividimos nuestros recursos intangibles competitivos en 4:

- a) Conocimientos: Contenido conceptual acumulado.
- b) Técnicas: Maneras generales de interpretar y generar información.
- c) Know – how: Combinación de nuestros conocimientos y técnicas generales, que adecuadamente adaptadas a nuestros perfiles y características, convergen en una fórmula de trabajo particular propia.
- d) Experiencia: Pericia obtenida a través del tiempo.

Luego de allanar el camino para la técnica, y para explicarla, se propone un proceso específico e inherente a nuestra propuesta de negocio referido al conocimiento o capital intelectual:

1. Adquirir: Hacerse de valiosa información interna a través de la experiencia, así como externa propia del entorno y la competencia.
2. Almacenar: Registrar información obtenida.
3. Comunicar: Transmitir la información a toda la organización.
4. Aplicar: Adaptar la información aprendida a distintos tipos y contextos de negocio.
5. Actualizar: Modernizar información utilizada.

Este proceso debe contemplar dos características consideradas como requisitos: en primer lugar, el proceso se reinicia al llegar a la última etapa; y en segundo lugar, es un procedimiento constante que tiene que estar presente en el día a día de la empresa. Para enfatizar esta última condición, la continuidad del proceso de gestión del conocimiento formará parte de una política organizacional consistente y sólida.

Los beneficios considerarán la generación de una postura flexible frente al cambio capaz de adaptarse a este; una mejor posibilidad para aprovechar oportunidades; mayor capacidad de respuesta; elevados niveles de productividad e innovación; mayor almacenamiento continuo de know – how; capacidad para resolver nuevos problemas emergentes, así como mayor facilidad para solucionar los ya conocidos; y por último,

información al alcance de todos e incapaz de perderse a pesar de los cambios que pueda tener la organización.

6.3.4. Gerencia basada en Valores:

Para intentar explicar la trascendencia y relevancia respectiva de esta técnica, la primera razón parte como una iniciativa propia e intrínseca que dota de esencia y sentido a todo el proyecto; ya que, si bien obtener rentabilidad es uno de los fines básicos, no es el principal; este se encuentra arraigado en una postura frente a los consumidores y la sociedad en general que busca alcanzar su bienestar actual y futura. La segunda razón, es opuesta a la primera ya que proviene del ámbito externo, del entorno competitivo y globalizado que goza la competitividad actual y genera un nuevo paradigma social que no puede ser ignorado por las empresas y debe formar parte de ellas para responder y adaptarse al cambio. Se puede sintetizar esta segunda razón en la necesidad de las empresas por incorporar una filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (que forma parte de una gestión basada en valores), de gran trascendencia contemporánea.

Al presentarse esta técnica de manera amplia y general, la sintetizamos de manera precisa valiéndonos del modelo moderno de Richard Barrett, uno de los pensadores más importantes hoy en día que escribe y da charlas acerca de la importancia de los valores humanos tanto en los negocios como en la sociedad. Cuenta con el premio de la FRSA: Fellowship of the Royal Society of Arts (Comunidad de la Sociedad Real de las Artes) (Barrett Values Centre, s.f.).

Este modelo es una adaptación de la pirámide de las necesidades de Maslow que logra traducir un proceso de 7 niveles de conciencia de una organización, en modelos de gestión que toman en cuenta las personas, la comunidad, el ámbito social y ecológico, así como un próspero desarrollo sostenible; pero sin dejar de lado los intereses financieros y los objetivos rentables. El cual vamos a ajustar a nuestra potencial empresa de consultoría y asesoría especializada en MYPES.

Se decide definir tres pilares importantes incluidos en nuestro modelo que deben ser velados de manera permanente:

- El bienestar personal extrínseco (BPE): de nuestros clientes y la comunidad.
- El cuidado del medio ambiente (CMA).
- La satisfacción intrínseca (SI): de nuestros trabajadores.

En la matriz se observa aquellos valores necesarios para cada etapa y pilar, así como también aquellos importantes conceptos que se pretenden lograr:

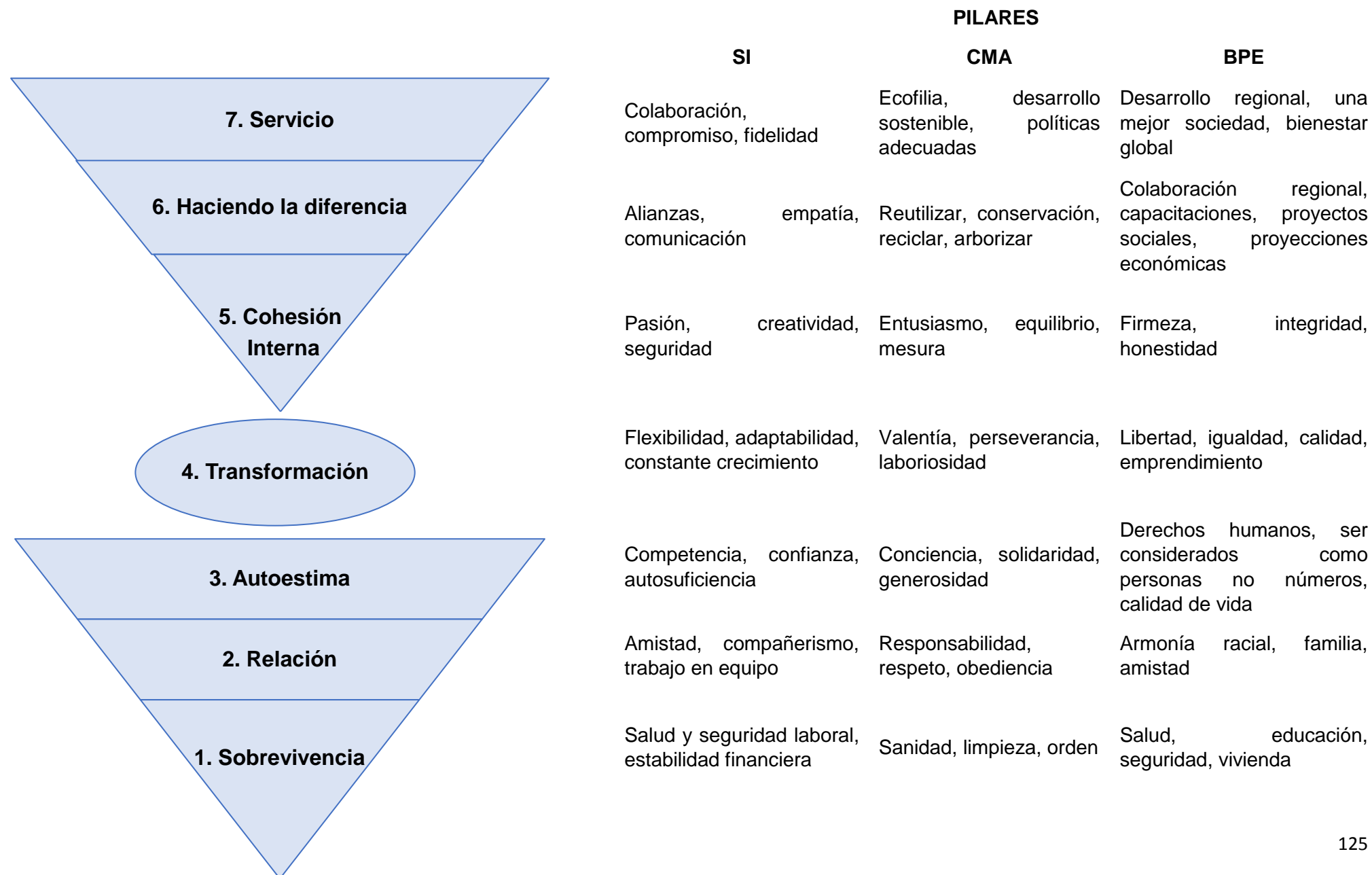


Figura 25. Matriz de la Gerencia basada en valores

Fuente: Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES". **Elaboración:** Propia.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE SUPUESTOS INTERNOS DE LA POTENCIAL EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA DE MYPES EN AREQUIPA – 2017 Y PLAN DE ACCIÓN ATERRIZADO PARA LA MISMA.

Luego del análisis de cada técnica, se define mejor el negocio explicando importantes aspectos de la misma que buscan convertirse en una realidad en el mediano plazo.

- **Idea de negocio:**



Figura 26. Logo empresa potencial “Juntos”

Fuente: *Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.*

Elaboración: *Propia.*

Juntos se presenta como una consultora empresarial “Low –cost” especializada en micro y pequeñas empresas cuya promesa hacia dicho mercado es captar la mayor cantidad de información posible y transformarla en estrategias efectivas a través de técnicas modernas de bajo costo, contacto continuo apoyado en un trato personalizado y sencillo, y un posterior seguimiento; que en conjunto permitirá a nuestros clientes alcanzar resultados rentables concretos.

- **Público objetivo:**

Tomando en cuenta las siguientes cifras:

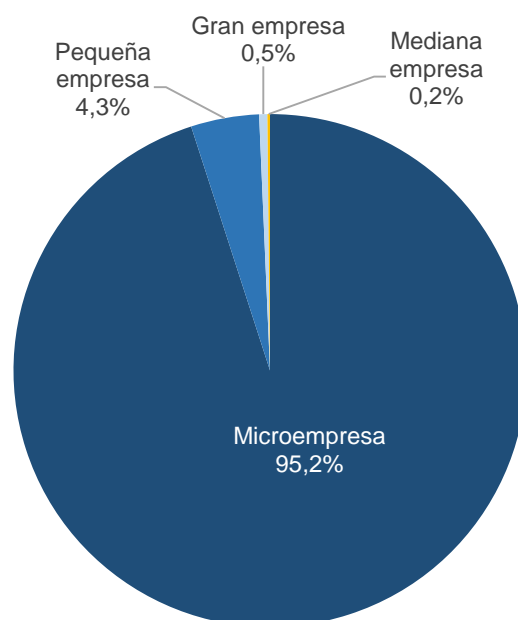


Figura 27. Perú: empresas formales, según segmento empresarial 2015.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015.

Elaboración: Propia.

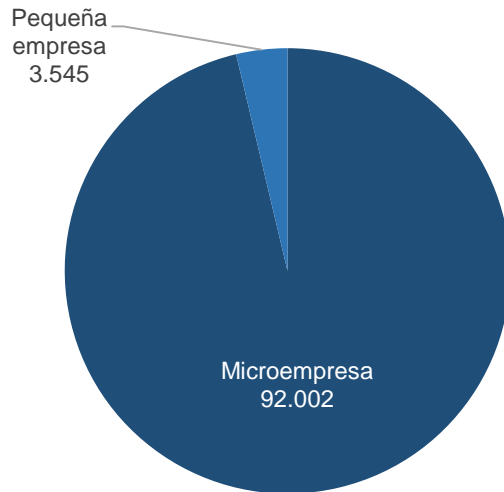


Figura 28. Arequipa: MYPES formales 2015

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015.

Elaboración: Propia.

Nuestro público objetivo se define como:

“Micro y pequeñas empresas formales de Arequipa con orientación a una gestión profesional e intuitiva, con inclinaciones a un estilo de vida progresista; y pertenecientes a los sectores inmobiliarios, manufactureros, transporte, comunicaciones, HORECA, construcción, educación y comercio”.

- **Visioning estratégico:**

- **Misión:**

“Equipo confiable y comprometido en brindar soluciones empresariales creativas, modernas y concretas a nuestros clientes a través de un trato personalizado y sencillo, en pro de la generación de valor y diferenciación”

- **Visión:**

“Brindar soluciones empresariales en el sur del Perú para fortalecer el crecimiento y la competitividad del mercado en mediano plazo”.

- **Idea exponencial:**

“Transportamos MYPES hacia un futuro exitoso”.

- **Valores organizacionales:**

- Hacemos amigos/socios, no clientes
- Formamos parte del día a día de tu negocio
- Pasión y admiración por lo que hacemos
- Inventamos soluciones originales
- Otorgamos más que teoría... resultados

- **Recursos:**

- **Tangibles:**

- **Físicos:** Oficina, estacionamiento, equipos y vehículos.
- **Financieros:** Dinero, depósitos y cheques.

- **Intangibles:**

- **No humanos:**
 - **Tecnológicos:** Habilidades tecnológicas, patentes y plataformas virtuales.
 - **Organizativos:** Marca, manuales, protocolos, políticas y posicionamiento.

- **Legales:** Confidencialidad, contratos y permisos.
 - **Humanos:** Conocimientos, técnicas, know – how y experiencia.
-
- **Servicios ofertados por la empresa:**
 - **Estudios de Mercado:** Entrevistas, Encuestas, Métodos Estadísticos y Técnicas modernas como el Geomarketing y la Etnografía.
 - **Planeación Empresarial:** Planes de Negocio, Estratégicos, Financieros, de Marketing, Operativos e Informes de Perspectivas Económicas.
 - **Desarrollo Organizacional:** Análisis Interno y Externo de la empresa; Mejora de Procesos; Estrategias de Marketing y Ventas; Capacitaciones en Tributación, Riesgos, Seguros y Negocios Internacionales; Asesoría y Consultoría Jurídico y Legal; y Aplicación de técnicas modernas como el Benchmarking, Outsourcing y la gestión basada en Responsabilidad Social Empresarial.
 - **Desarrollo Personal:** Gestión del Talento Humano, Programas de Desarrollo de Trabajadores, Mejora del Ambiente de Trabajo y Técnicas modernas como el Empowerment y el Coaching.
 - **Seguimiento y Control:** Análisis de Estados Financieros; Cumplimiento de Objetivos; Manejo de Quejas y Reclamaciones; y Reingeniería de Procesos.

- **Gestión de la Tecnología:** Softwares de Gestión, Community Manager, y Ventas por Internet.

- **Proceso del servicio:**

Tabla 5: Momentos de la verdad en el proceso del servicio de la potencial empresa “Juntos”

Momentos de la Verdad	Preguntas de evaluación	Nivel de Importancia		
		1	2	3
1. Recepción de llamada o correo para concertar cita de análisis del cliente.	¿Contestaron con rapidez? ¿Cómo fue el trato del encargado? ¿Fue fácil contactarnos?			X
2. Llegada del cliente al vecindario de la oficina.	¿Es fácil de llegar? ¿Es seguro? ¿Qué imagen proyecta la zona? ¿Cómo es el vecindario?		X	
3. Estacionamiento.	¿Es propio? ¿Seguro? ¿Cómodo? ¿Lejos de la oficina?	X		
4. Recepción.	¿Decoración? ¿Bienvenida? ¿Iluminación? ¿Orden? ¿Profesionalismo? ¿Aroma? ¿Música? ¿Limpieza?			X
5. Interacción con recepcionista o primera persona encontrada.	¿Cómo es el trato? ¿Apariencia?		X	
6. Espera.	¿Fue a la hora concertada? ¿Demoraron mucho? ¿Cómo fue el trato con las personas?			X
7. Ambiente o lugar de reunión.	¿Comodidad? ¿Luz? ¿Olor? ¿Privacidad? ¿Equipos? ¿Silencio? ¿Orden? ¿Organización?		X	

8. Interacción con consultores.	¿Inspira confianza? ¿Seguridad? ¿Conocimientos? ¿Compromiso? ¿Trato personalizado? ¿Aclara precios?			X
9. Espera de cita para presentación de propuestas y soluciones.	¿Fue la cita la fecha exacta en la que se concertó? ¿Demoró?		X	
10. Interacción con consultores.	¿Sabe ofrecer soluciones realistas? ¿Creatividad? ¿Asegura confidencialidad y resultados? ¿Plazos?			X
11. Espera y entrega presencial o por correo de servicios requeridos o elegidos.	¿Fue en la fecha concertada? ¿Trato? ¿Formato? ¿Presenta profesionalismo, claridad, sencillez?		X	
12. Monitoreo reciente y posterior.	¿Funcionó? ¿Mejoró? ¿Se preguntó si el cliente necesita algo más?		X	

Fuente: "Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES".

Elaboración: Propia.

- **Personal:**

- Debe estar presente entre los empleados una cultura organizacional correctamente definida.
- La política de atención al cliente debe ser estandarizada para todo el personal.
- El reconocimiento es un elemento vital para obtener el compromiso de los colaboradores.
- Para generar compromiso, es necesario permitir la evolución profesional del personal.

- **Organigrama:**

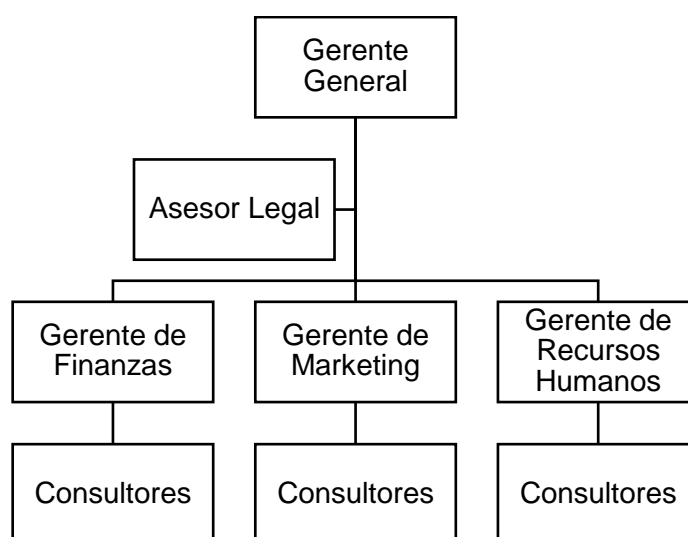


Figura 29. Organigrama Empresa Potencial “Juntos”

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

Plan de acción para “Juntos Consultoría”:

En función al objetivo general del estudio: Desarrollar un plan de acción para la consecución de objetivos estratégicos definidos a través de la aplicación de técnicas de gestión para una potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

Se concluye tras un análisis riguroso e íntegro del panorama actual en el que se desenvuelven las MYPES y diversas empresas consultoras, así como de la situación interna de las mismas resaltando necesidades y carencias a través de las diez técnicas de gestión observadas; en un plan de acción que contempla acciones estratégicas, plazos,

responsables y presupuestos para finalmente lograr forjar, posicionar y mantener en el tiempo la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa.

El siguiente plan de acción resulta exclusivo para la potencial empresa “Juntos” pero podría adaptarse a algún modelo de negocio similar.

Tabla 6: Plan de acción para empresa potencial “Juntos”

* El presupuesto estimado es por 1 acción estratégica y para 1 persona para la consecución de cada objetivo estratégico, si necesita más acciones o involucra más de 1 persona, se multiplicará dicha cantidad monetaria por el número de acciones necesarias o el número de personas involucradas (Por ejemplo, si la acción estratégica involucra charlas, el presupuesto contempla el costo de realizar 1 charla; o si involucra capacitaciones a colaboradores, el presupuesto contempla el costo de realizar 1 capacitación a 1 colaborador).

* El porcentaje de contingencia para proyectos es por lo general entre un 10% - 15%(Friesen); por lo que para nuestro caso elegimos un 15% redondeado del presupuesto de dicha acción estratégica, para reducir el riesgo proveniente de contingencias y eventualidades.

Objetivo Estratégico	Perspectiva empresarial	Acciones estratégicas	Responsable	Presupuesto
Retener al personal y contratar nuevos talentos con un determinado perfil.	Infraestructura	Realizar una convocatoria (correos, pag. Web, redes sociales) en las principales universidades e institutos de la ciudad. Seleccionar a los candidatos (a través de entrevistas evaluando los	Gerente de Talento Humano	Traslados a universidades e institutos: S/ 50.00 El lugar de entrevistas es el hogar de un colaborador actual: S/ 0.00

		<p>sigueintes criterios: referencias, impresión personal y curriculum vitae).</p> <p>Publicar resultados en la página web, y enviando correos a los nuevos talentos elegidos.</p> <p>Realizar un proceso de inducción(entrega de manual y políticas a talentos seleccionados).</p>		<p>Impresión 1 manual con políticas organizacionales (10 caras):S/ 2.00</p> <p>Total parcial = S/ 52.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 8.00</p> <p>Total =S/ 60.00</p>
<p>Establecer alianzas estratégicas con entidades de diversos rubros.</p>	<p>Infraestructura</p>	<p>Identificar potenciales aliados (investigación de páginas web y redes sociales de posibles candidatos; y visitar locaciones).</p> <p>Seleccionar aliados.</p>	<p>Gerente General</p>	<p>Traslados: S/ 50.00</p> <p>Lugar de reunión es el hogar de un colaborador actual: S/ 0.00</p> <p>Bocadillos y bebidas de cortesía: S/ 30.00</p> <p>Total parcial = S/ 80.00</p>

		<p>Comunicarnos y organizar reuniones (a través de correos y llamadas) para presentación de propuesta de alianza y posibles beneficios para ambas partes.</p> <p>Llevar a cabo las reuniones independientes con cada potencial aliado durante un mes (el número de reuniones depende del número de aliados seleccionados).</p>		<p>15% de contingencia: S/ 12.00</p> <p>Total = S/ 92.00</p>
Motivar día a día a los trabajadores para reforzar la cultura organizacional.	Infraestructura	<p>Realizar eventos de confraternidad (almuerzo con todos los colaboradores)</p> <p>Capacitar constantemente al personal (3 cursos de capacitación por asesor al año).</p>	Gerente de Talento Humano	<p>Costo almuerzo: S/ 200.00</p> <p>1 Curso de capacitación: S/ 1,000.00</p> <p>Total parcial = S/ 1,200.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 180.00</p> <p>Total = S/ 1,380.00</p>

Incentivar a los estudiantes y egresados de las principales universidades de la ciudad a trabajar en la empresa consultora.	Infraestructura	<p>Ofrecer charlas y conferencias gratuitas de 2 horas sin break en universidades (6 en un año).</p> <p>Ofrecer un programa de becarios para 4 egresados (aprenden trabajando y poniendo en práctica planes que estudian, técnicas, estrategias, revisando estados de cuenta reales, etc.)</p>	Gerente de Talento humano	<p>Traslados a universidades para charlas:</p> <p>S/ 50.00</p> <p>Local es gratuito al ser universidades: S/ 0.00</p> <p>Total parcial =S/ 50.00</p> <p>15% de contingencia:</p> <p>S/ 8.00</p> <p>Total = S/ 58.00</p>
---	-----------------	--	---------------------------	--

Crear página web, Facebook y LinkedIn.	Infraestructura	<p>Establecer estructura y elementos de la página web, Facebook y LinkedIn.</p> <p>Contratar el servicio de una empresa de diseño web.</p> <p>Contratar un 1 Community manager.</p>	Gerente de Marketing	<p>Paquete diseño de página web + 1community manager: S/ 3,500.00</p> <p>Total parcial = S/ 3,500.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 525.00</p> <p>Total = S/ 4,025.00</p>
Reforzar una cultura de ecofilia y desarrollo sostenible dentro de la empresa.	Procesos	<p>Establecer políticas adecuadas en reciclaje y cuidado del medio ambiente.</p> <p>Colocar contenedores de reciclaje (para papel, plástico, vidrio y residuos orgánicos).</p>	Gerente General	<p>Impresión 1 manual de políticas sostenibles (2 caras): S/ 0.404 tachos medianos: S/ 140.00</p> <p>Total parcial = S/ 140.40</p> <p>15% de contingencia: S/ 22.00</p> <p>Total = S/ 162.00</p>

Impulsar el desarrollo regional para una mejor sociedad.	Procesos	<p>Realizar informes económicos gratuitos en cada edición de la revista (4 por año).</p> <p>Dictar charlas formativas gratuitas en gestión empresarial para emprendedores (3 por año).</p>	Gerente General	<p>Base de datos propia o fuentes gratuitas de info para realizar informes: S/ 0.00</p> <p>Alquiler local (camaramype, universidades o “Boston”): S/ 500.00</p> <p>Coffee break (auspiciado por “Banana’s Crunch”): S/ 0.00</p> <p>Total parcial = S/. 500.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 75.00</p> <p>Total = S/ 575.00</p>
--	----------	--	-----------------	--

Estar en constante actualización de información en temas de coyuntura nacional e internacional.	Procesos	<p>Realizar capacitaciones constantes al personal (comprar suscripciones digitales a revistas como “PYME”, “mundo empresarial” o “Investigación y Ciencia”; y realizar cursos de capacitación también).</p> <p>Establecer una política para estar al día en la coyuntura económica global (cada semana recopilación de noticias económicas o nuevas tendencias empresariales).</p>	Gerente General	<p>Suscripción digital por un año de 1 revista: S/ 235.00</p> <p>1 Curso de capacitación: S/ 1,000.00</p> <p>Impresión 1 manual de políticas de coyuntura económica global actualizada (2 caras): S/ 0.40</p> <p>Total parcial = S/ 1,235.40</p> <p>15% de contingencia: S/ 185.00</p> <p>Total = S/ 1,420.00</p>
Promocionar y	Procesos	Publicar una revista informativa (en	Gerente de	Diagramación, diseño e

comunicar a la empresa y sus principales servicios.		total 2, cada seis meses en un año). Crear página web y redes sociales. Contratar 1 Community manager.	Marketing	impresión de revista (20 pag.): S/ 5,500.00 Paquete diseño de página web + 1 community manager: S/ 3,500.00 Total parcial = S/ 9,000.00 15% de contingencia: S/ 1,350.00 Total =S/ 10,350.00
Utilizar métodos lowcost modernos, sencillos y precisos, tanto para la etapa de análisis como la de despliegue y seguimiento.	Procesos	Capacitar a los consultores constantemente (estar en constante investigación de tendencias digitales; así como suscritos a revistas y plataformas gratuitas de gestión, negocios y administración como "Brighttalk"). Desarrollar nuevas herramientas de gestión atendiendo nuevas	Gerente General	Suscripción digital gratuita a revistas y plataformas virtuales: S/ 0.00

		necesidades de los clientes y combinando técnicas, basado en nuestro propio know - how.		Total = S/ 0.00
Tener asesoría legal para temas de contratos.	Procesos	Contratar a un asesor legal que se encargue de la revisión y aprobación de los contratos establecidos en cada consultoría.	Gerente General	<p>Pago por contrato individual: S/ 35.00</p> <p>Total parcial = S/ 35.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 5.25</p> <p>Total = S/ 41.00</p>

Generar constantemente valor agregado en la gestión del capital intelectual	Procesos	<p>Adquirir valiosa información a través de suscripciones a revistas científicas, así como de estudios de mercado.</p> <p>Registrar información obtenida de manera virtual con copias de seguridad.</p> <p>Transmitir la información a toda la organización a través de reuniones periódicas con todo el talento humano.</p> <p>Adaptar la información aprendida a distintos tipos y contextos de negocio.</p> <p>Actualizar información utilizada con nuevas capacitaciones y suscripciones.</p>	Consultores	<p>Suscripción a revistas: S/ 500.00</p> <p>Compra de estudios de mercado: S/ 3,000</p> <p>Total parcial = S/ 3,500</p> <p>15% de contingencia:S/ 525</p> <p>Total = S/ 4,025</p>
---	----------	---	-------------	--

Acceder a los microempresarios	Mercado / cliente	<p>Realizar eventos, charlas y conferencias para dar a conocer el servicio ofreciendo incentivos para asegurar su asistencia.</p> <p>Realizar publicidad de guerrilla.</p>	Gerente de Marketing	<p>Alquiler local (camaramype, universidades o “Boston”): S/ 500.00</p> <p>Coffee break (auspiciado por “Banana’s Crunch”): S/ 0.00</p> <p>Total parcial = S/. 500.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 75.00</p> <p>Total = S/ 575.00</p>
--------------------------------	-------------------	--	----------------------	--

Fomentar la importancia de la formalidad entre las MYPES	Mercado / cliente	<p>Realizar charlas sobre los beneficios de la formalidad.</p> <p>Facilitar proceso de formalización para potenciales clientes (facilitar trámites).</p>	Consultores	<p>Alquiler local (camaramype, universidades o “Boston”): S/ 500.00</p> <p>Coffee break (auspiciado por “Banana’s Crunch”): S/ 0.00</p> <p>Total parcial = S/. 500.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 75.00</p> <p>Total = S/ 575.00</p>
Generar una estrategia de acercamiento al cliente	Mercado / Cliente	Establecer un contacto directo con el cliente (presencia continua y constante en locales de clientes).	Gerente de Marketing	<p>Traslado por empresa: S/ 20.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 3.00</p> <p>Total = S/ 23.00</p>

Realizar un estudio de mercado a las principales provincias de Arequipa.	Mercado / Cliente	<p>Identificar potenciales empresas clientes a través de encuestas.</p> <p>Analizar la situación actual de cada entorno en particular a través de encuestas y entrevistas.</p>	Consultores	<p>Pago a encuestadores:</p> <p>S/ 1,500</p> <p>Tabulación de resultados:</p> <p>S/ 300</p> <p>Impresiones, lápices y borradores.</p> <p>S/ 50.00</p> <p>15% contingencia:S/ 277.5</p> <p>Total = S/ 2,127.5</p>
Estar en constante convivencia con empresarios de micro y pequeñas empresas.	Mercado / cliente	Realizar charlas y conferencias relacionadas a la asesoría de Mypes.	Consultores	<p>Alquiler local (cámaratype, universidades o “Boston”):</p> <p>S/ 500.00</p> <p>Coffee break (auspiciado por “Banana’s</p>

		Participar en cada actividad importante de las empresas clientes.		Crunch”): S/ 0.00 Total parcial = S/. 500.00 15% de contingencia: S/ 75.00 Total = S/ 575.00
Buscar fuentes de financiamiento	Financiera	Identificar las principales entidades financieras que podrían apoyar y cotizar mejores tasas. Contactar familiares y amigos para buscar posibles inversiones.	Gerente de Finanzas	Traslados a centros financieros: S/ 50.00 15% de contingencia: S/ 7.50 Total = S/ 58.00
Fijar precios adecuados	Financiera	Establecer una estrategia de precios.	Gerente de Finanzas	Traslados para identificar precios de competidores:

		Analizar los precios del mercado actual.		<p>S/ 100.00</p> <p>15% de contingencia: S/ 15.00</p> <p>Total = S/ 115.00</p>
Generar proyecciones numéricas con resultados contables	Financiera	<p>Evaluar proyectos e inversiones a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Proyectar flujos de caja para clientes.</p>	Gerente de Finanzas	<p>Las acciones están dentro de las responsabilidades del trabajador:</p> <p>S/. 0.00</p> <p>Total = S/ 0.00</p>

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

Diagrama de Gantt

Luego de constituir formalmente la empresa, pasamos a realizar las siguientes tareas:

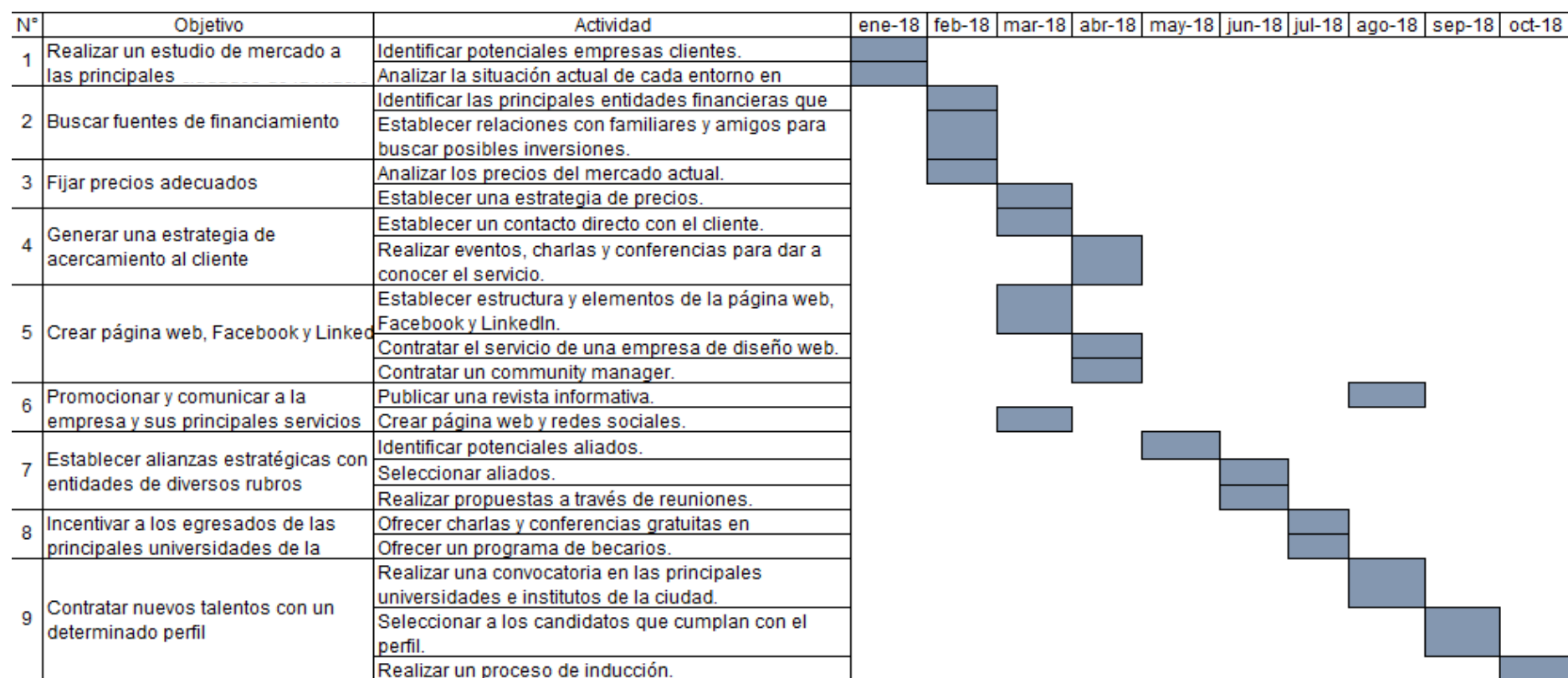


Figura 30. Diagrama de Gantt para potencial empresa “Juntos”

Total: 13.612.5

Fuente: “Técnicas de gestión para potencial empresa asesora de MYPES”.

Elaboración: Propia.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- **En función al objetivo específico:** Elaborar un modelo de negocio competitivo y atractivo que permita el rápido ingreso de la potencial empresa dedicada a la asesoría al mercado de MYPES en Arequipa – 2017.

Modelo de negocio:

- Consultora empresarial “Low – cost” cuya promesa hacia el mercado es captar la mayor cantidad de información posible y transformarla en estrategias efectivas a través de técnicas modernas de bajo costo, contacto continuo apoyado en un trato personalizado y sencillo, y un posterior seguimiento; que en conjunto permitirá a los clientes alcanzar resultados rentables concretos.

Segmentación:

- Micro y pequeñas empresas formales de Arequipa con orientación a una gestión profesional e intuitiva pertenecientes a los sectores inmobiliarios, manufactureros, transporte, comunicaciones, HORECA, construcción, educación y comercio.

Canales:

- Contacto directo con el cliente: las ventas personales no son muy utilizadas en empresas del rubro, sin embargo, son una herramienta con la cual se puede convencer y motivar al cliente de que contrate el servicio.
- Atención por videoconferencia a través de la aplicación virtual interactiva: El uso de nuevas tecnologías permiten estar en

constante comunicación con el cliente, darle un seguimiento continuo y por lo tanto un trato más personalizado.

- Revista informativa: Es conveniente la creación y publicación de una revista informativa para comunicar e incentivar el aprendizaje en gestión de empresas al público objetivo.
- Plataformas virtuales como la página Web, Facebook y LinkedIn: Una administración correcta con actualizaciones constantes permitirán una mayor cercanía con el cliente.

Actividades clave:

- Desarrollar de estudios de interés para tener una base de datos actualizada.
- Publicar varias ediciones de una revista informativa.
- Reclutamiento y selección de talento humano valioso.
- Capacitaciones constantes del personal.

Socios Clave:

- Universidades: Captar recién egresados de las carreras de administración e ingeniería industrial, con alto rendimiento académico. Realizar charlas en convenio con la universidad.
- Institutos: Captar recién egresados de las carreras de marketing y finanzas. Realizar charlas en convenio con el instituto.
- Entidades financieras:
- Cámara MYPE de Arequipa:

Relaciones con los clientes:

- Trato personalizado y sencillo, estableciendo relaciones totalmente horizontales y bastante íntimas.
- Eventos, charlas y capacitaciones.

Estructura de costos:

- Mantenimiento de plataformas virtuales.
- Edición e impresión de revista informativa.
- Remuneración de personal.
- Capacitaciones propias del personal.
- Costos publicitarios.

Ingresos:

- Servicios a ofrecer.
- Publicidad en revista informativa.
- Capacitaciones y programas de desarrollo.
- Venta de bases de datos propias.

- **En función al objetivo específico:** Conocer los principales factores del entorno y la estructura competitiva que tienen influencia directa en las empresas dedicadas a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

En cuanto al factor político del entorno en la actualidad, este no es muy prometedor. Los escándalos de corrupción, sumados a una constante lucha por el poder, son factores que perjudican grandemente la estabilidad del país.

En lo económico, el PIB del Perú creció un 3,9% en 2016 en comparación con el 3,3% de 2015, lo cual resulta alentador en temas de emprendimiento y rentabilidad para la potencial empresa.

Referido al factor social, gracias al aumento de empleo y por naturaleza de ingresos, se redujo las tasas de pobreza moderada, pero para lograr el desarrollo social se debe prestar atención a mejorar la cobertura a necesidades básicas de la población.

Sobre lo tecnológico, se debe mejorar el sistema educativo del Perú para poder darle un óptimo uso a las TIC's que eleven el desarrollo y competitividad del país; acompañado con la mayor conectividad que se ha logrado en zonas rurales y la penetración de los "Smart Phones" y el dinero electrónico.

Sobre el factor ecológico, las principales consecuencias de la degradación ambiental en el país son el inadecuado abastecimiento de agua; sanidad e higiene; contaminación atmosférica urbana; desastres naturales; exposición al plomo; contaminación del aire en locales cerrados; degradación de la tierra; deforestación e inadecuada recolección municipal de desechos. Combinados, estos problemas ambientales cuestan 8,2 billones de soles (3,9% del PBI). Y los más afectados con este costo son las poblaciones más humildes y vulnerables.

Analizando el entorno de las empresas dedicadas a la asesoría de MYPES en Arequipa en función de los dos factores o fuerzas principales vigentes que valen la pena analizar: barreras de entrada y rivalidad de la industria, se concluye que el mercado es atractivo porque existe una alta amenaza creciente de nuevos competidores, aunque la rivalidad entre los ya consolidados es baja ya que no se dan guerras de precio o de publicidad.

La competencia en esta industria se caracteriza principalmente por su enfoque en empresas ya consolidadas dejando de lado a aquellas cuyo camino recién comienza. Con precios altos y un trato al cliente no del todo bueno, dichas empresas luchan por consolidarse en un mercado altamente congestionado.

- **En función al objetivo específico:** Identificar los principales requerimientos del mercado de MYPES en Arequipa – 2017 para poder adaptar la potencial empresa dedicada a la asesoría a estos.

Los requerimientos del mercado de MYPES en Arequipa contempla en primer lugar los resultados concretos (como aumentar ventas, como captar más clientes y como atenderlos mejor, etc.); el trato personalizado (seguimiento y monitoreo constante); la confidencialidad (seguridad en el manejo de datos); la confianza (certeza y solidez); tiempo (alta velocidad de respuesta); y el precio (no muy elevado).

- **En función al objetivo específico:** Determinar las áreas clave de la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

Entre las áreas clave de la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa donde se deben desplegar las técnicas propuestas, resaltan el área de Talento Humano donde se encuentra nuestro principal activo que es el conocimiento; de Marketing para captar mayor número de clientes; y de Tecnología de la Información para manejar plataformas virtuales y softwares eficazmente.

- **En función al objetivo específico:** Describir aquellas técnicas de gestión y objetivos estratégicos que mejor puedan solucionar los problemas que surjan en el futuro que comprometa a la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

Elegimos en primer lugar la espina de Ishikawa que analiza e intenta solucionar el problema de la existencia de un paradigma por parte de los microempresarios en el cual consideran el servicio de consultoría

empresarial como innecesario, difícil de confiar y extremadamente costoso; a través de la generación de ventajas competitivas correctamente comunicadas a los microempresarios agrupados en conglomerados y enfatizando la importancia de la formalidad para ellos.

En segundo lugar, tomamos en cuenta el Knowledge Management que aumentarán y harán más flexibles los niveles de preparación y capacidad de respuesta frente a los posibles problemas que surjan en el futuro.

Por último, la gerencia basada en valores permitirá adquirir una visión más social en el proyecto a través de la aplicación de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual a su vez genera sostenibilidad y escalabilidad a futuro.

- **En función al objetivo específico:** Analizar técnicas que enfatizen los factores clave de la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES en Arequipa – 2017.

Se concluye que los principales factores de la potencial empresa dedicada a la asesoría de MYPES deben ser los RESULTADOS RENTABLES CONCRETOS, el TRATO PERSONALIZADO Y SENCILLO, un CONTACTO PRESENCIAL Y SEGUIMIENTO POSTERIOR y TÉCNICAS CREATIVAS Y MODERNAS.

REFERENCIAS

- Aurum Consultoría y Mercado. (2017). *Perspectivas económicas Arequipa*.
- Barba-Sanchez, V., Jimenez-Sarzo, A., & Martinez-Ruiz, M. (2007). *Efectos de la motivación y de la experiencia del empresario emprendedor en el crecimiento de la empresa de reciente creación*.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of an Executive*.
- Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Gestión. (10 de Enero de 2017). El 90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año. *Gestión*.
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Duarte, L. M. (2011). *Necesidades de consultoría en las Mipymes del Valle de Sugamuxi en Boyacá*.
- Harris, M., & Gibson, S. (2006). *Determining the common problems of early growth small businesses in Eastern North Carolina*.
- Lazzari, L., & Maesschalck, V. (s.f.). Control de gestión: Una posible aplicación del análisis FODA. 73-75.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*.
- Muñoz Dueñas, M., Cabrita, M., Ribeiro da Silva, M., & Diéguez Rincón, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 347-349.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*.
- Okpara, J., & Wynn, P. (2007). *Determinants of small business growth constraints in a sub-Saharan African economy*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de Negocio*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*.

Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 128.

Sociedad Latinoamericana para la calidad. (2000). *Lluvia de ideas*.

W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2004). *La estrategia del océano azul*. Norma.

Zapata, C., & Villegas, S. (2006). *Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un método*. Universidad EAFIT, Medellín.

¿Cómo diseñar modelos de negocio? Herramientas de negocio, e. e. (2011). Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/veronicatorras/como-disenar-modelos-de-negocio-herramientas-de-estrategia-e-innovacion-veronica-torras>

Vargas, I. S., Calva, A. G., & Camacho, J. H. (2015). *Business model canvas*.

Macías, M. (2010). *Tres herramientas para visualizar tu modelo de*. Obtenido de *Advenio strategy & business design*.

Martin, R. (2009). *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard business press.

Morote, R. P. (2000). *Las nuevas técnicas de gestión y su aplicación en la administración pública municipal*. Valencia.

W. , K. C., & R. M. (2004). *Blue ocean strategy*. Harvard business review.

Pickton, D. W., & S. W. (1998). *What's swot in strategic analysis?*

CreceNegocios. (2011). *El jointventure*. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/el-joint-venture>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). Perú: Estructura Empresarial, 2015. Lima.

Diario Gestión. (2014). “Participación de las mypes en el PBI sigue en descenso”, alertó la SNI . Diario Gestión.

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Reporte de Estabilidad Financiera. Lima.

Diario La República. (2016). ¿Solo las MYPES salvarán al Perú? Diario La República.

Arely, O. R. (s.f.). Región América T. Obtenido de Entorno Socio-Cultural del Perú: <https://sites.google.com/site/regionamericat/peru/entorno-socio-cultural>

Banco Mundial. (17 de abril de 2017). El Banco Mundial en Perú.

Obtenido de Perú Panorama general:

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Pilares, Á. H. (10 de mayo de 2015). Índice de Progreso Social: Perú debe cubrir necesidades básicas. El Comercio.

CAPITAL. (15 de Abril de 2015). CAPITAL. Obtenido de ¿Cómo se encuentra Perú y el mundo en desarrollo tecnológico?:

<http://www.capital.com.pe/actualidad/como-se-encuentra-peru-y-el-mundo-en-desarrollo-tecnologico-noticia-788050>

UNO. (19 de Setiembre de 2016). Perú tendrá nuevas oportunidades tecnológicas. UNO.

Banco Mundial del Perú. (2007). Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible. Lima.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de la encuesta:

ENCUESTA

¡Hola! Somos un equipo capaz, comprometido en brindar soluciones empresariales concretas, a través de un contacto continuo y personalizado, a los problemas que pueda tener tu negocio en pro del crecimiento rentable y sostenible del mismo.

Por favor llene esta pequeña encuesta, la cual nos permitirá conocer el grado de aceptación del mercado de nuestro servicio. La encuesta no dura más de 5 min.

¡Muchas gracias!

- **Perfil Empresarial:**

Razón Comercial	
Sector	
Dirección	
Tiempo de funcionamiento	
Número de empleados	

- **Gestión estratégica:**

1. **En los siguientes enunciados valore del 1 al 5 su respuesta tomando en cuenta lo siguiente:**

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

1 2 3 4 5

- a) La misión, visión y valores de la empresa están correctamente establecidos. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- b) La empresa tiene claro el segmento de clientes al que se dirige. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- c) La ventaja competitiva y el posicionamiento de la empresa están correctamente definidas. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- d) La empresa realiza análisis de la competencia, proveedores y clientes. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- e) La empresa se plantea correctamente objetivos tanto a corto como a largo plazo. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- f) Implementa estrategias y mide sus resultados a través de indicadores. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

• **Situación interna:**

2. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene la empresa?

- ☐ Jerárquica (únicamente el Jefe toma decisiones)
- ☐ Participativa (los empleados aportan en la toma de decisiones)

3. Valore del 1 al 5 según el estado de los siguientes aspectos del ambiente y clima laboral de la empresa (1 es muy malo y 5 muy bueno):

	1	2	3	4	5
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convivencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

• **Publicidad y Marketing:**

4. ¿La marca de la empresa da a entender correctamente el producto o servicio que ofrece?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿La empresa realiza publicidad para comunicarse con los clientes? Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 7. Si su respuesta es Si, continuar con la encuesta.

- ☐ Si
- ☐ No

6. ¿A través de que medio realiza dicha publicidad? (Puede marcar más de uno).

- ☐ Televisión
- ☐ Radio
- ☐ Redes Sociales
- ☐ Volantes
- ☐ Correo
- ☐ Otros: _____

7. ¿La empresa cuenta con una base de datos que almacena información referida a sus clientes?

- ☐ Si
- ☐ No

- **Finanzas**

8. ¿Cómo lleva la empresa su contabilidad diaria?

- ☐ Tengo contador
- ☐ Por mi propia cuenta
- ☐ No llevo

9. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la empresa?

- ☐ Caja
- ☐ Financiera
- ☐ Banco
- ☐ Préstamos familiares
- ☐ Otros: _____

- **Tecnología:**

10. ¿Utiliza la empresa algún software de gestión?

- ☐ Excel
- ☐ CRM
- ☐ ERP
- ☐ MRP
- ☐ Ninguno

11. ¿La empresa realiza ventas por internet a través de un método de pago online? Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 13. Si su respuesta es No, continuar con la encuesta.

- ☐ Si
- ☐ No

12. ¿Por qué no lo hace?

- ☐ No sabe como
- ☐ Desconfianza
- ☐ No es necesario
- ☐ Es costoso

- **Servicio de Asesoría Empresarial:**

13. ¿Qué nivel de importancia le daría usted al servicio de asesoría de empresas para mejorar su desempeño?

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Regular
- ☐ Poco
- ☐ Nulo

14. ¿Estaría dispuesto a contratar asesoría para su empresa que permita potenciarla? Si su respuesta es No, pasar a la siguiente pregunta y ahí termina la encuesta; si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 16.

- ☐ Si
- ☐ No

15. ¿Por qué no contrataría un servicio de asesoría empresarial? (Continúe a la derecha)

- ☐ Precios altos
- ☐ Desconfianza
- ☐ No sabe cómo contactar uno
- ☐ No es necesario
- ☐ Otro: _____

16. Valore del 1 al 5 según la importancia que tiene para usted los siguientes aspectos de una empresa de asesoría (5 es lo más importante):

	1	2	3	4	5
Resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿En dónde le gustaría encontrar información sobre este tipo de servicio?

- ☐ Televisión
- ☐ Radio
- ☐ Redes Sociales
- ☐ Volantes
- ☐ Correo
- ☐ Otros: _____

18. Tomando en cuenta los siguientes servicios:

- a) **Estudios de Mercado:** Entrevistas, Encuestas, Métodos Estadísticos y Técnicas modernas como el Geomarketing y la Etnografía.
- b) **Planeación Empresarial:** Planes de Negocio, Estratégicos, Financieros, de Marketing, Operativos e Informes de Perspectivas Económicas.
- c) **Desarrollo Organizacional:** Análisis Interno y Externo de la empresa; Mejora de Procesos; Estrategias de Marketing y Ventas; Capacitaciones en Tributación, Riesgos, Seguros y Negocios Internacionales; Asesoría y Consultoría Jurídico y Legal; y Aplicación de técnicas modernas como el Benchmarking, Outsourcing y la gestión basada en Responsabilidad Social Empresarial.
- d) **Desarrollo Personal:** Gestión del Talento Humano, Programas de Desarrollo de Trabajadores, Mejora del Ambiente de Trabajo y Técnicas modernas como el Empowerment y el Coaching.
- e) **Seguimiento y Control:** Análisis de Estados Financieros; Cumplimiento de Objetivos; Manejo de Quejas y Reclamaciones; y Reingeniería de Procesos.
- f) **Gestión de la Tecnología:** Softwares de Gestión, Community Manager, y Ventas por Internet.

Marque en la columna de la izquierda con una X dentro del paréntesis el tipo de servicio que necesita actualmente, o podría necesitar en el futuro y estaría dispuesto a contratar (puede elegir más de una opción); y a continuación elija en la columna de la derecha el rango de precios que estaría dispuesto a pagar por el servicio(s) elegido(s):

Servicio	Precio
Estudios de Mercado ()	<input type="radio"/> S/500 – S/1000 <input type="radio"/> S/1001 – S/3000 <input type="radio"/> S/3001 – S/5000 <input type="radio"/> S/5001 – S/10000 <input type="radio"/> S/10000 a más
Planeación Empresarial ()	<input type="radio"/> S/500 – S/1000

	<input type="radio"/> S/1001 – S/3000 <input type="radio"/> S/3001 – S/5000 <input type="radio"/> S/5001 – S/10000 <input type="radio"/> S/10000 a más
Desarrollo Organizacional ()	<input type="radio"/> S/500 – S/1000 <input type="radio"/> S/1001 – S/3000 <input type="radio"/> S/3001 – S/5000 <input type="radio"/> S/5001 – S/10000 <input type="radio"/> S/10000 a más
Desarrollo Personal ()	<input type="radio"/> S/500 – S/1000 <input type="radio"/> S/1001 – S/3000 <input type="radio"/> S/3001 – S/5000 <input type="radio"/> S/5001 – S/10000 <input type="radio"/> S/10000 a más
Seguimiento y Control ()	<input type="radio"/> S/500 – S/1000 <input type="radio"/> S/1001 – S/3000 <input type="radio"/> S/3001 – S/5000 <input type="radio"/> S/5001 – S/10000 <input type="radio"/> S/10000 a más
Gestión de la Tecnología ()	<input type="radio"/> S/500 – S/1000 <input type="radio"/> S/1001 – S/3000 <input type="radio"/> S/3001 – S/5000 <input type="radio"/> S/5001 – S/10000 <input type="radio"/> S/10000 a más
Otro ():	<input type="radio"/> S/500 – S/1000 <input type="radio"/> S/1001 – S/3000 <input type="radio"/> S/3001 – S/5000 <input type="radio"/> S/5001 – S/10000 <input type="radio"/> S/10000 a más

Datos de Control:

Nombre:	
Cargo:	
Edad:	
Sexo:	
Teléfono:	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2. Guía de la entrevista a profundidad:

INTRODUCCIÓN:

Buenas tardes, venimos realizando una investigación, que formará parte de nuestra tesis, donde queremos conocer y con ello indicar cuan factible es que se pueda aperturar una consultora que brinde servicios al sector MYPES. Por tal motivo es que planteamos las siguientes preguntas.

BATERÍA DE PREGUNTAS:

❖ Perfil del microempresario arequipeño:

- a) ¿Qué es lo más importante para el microempresario?
- b) ¿Cuál es su motivación? (personal, superación, familiar)
- c) ¿Cuáles son los rasgos de personalidad similares en los microempresarios?
- d) ¿La mujer tiene un papel importante en las MYPES, de qué manera o cuál es su rol?

❖ Como llegar al microempresario arequipeño:

- a) ¿Cómo se puede tener mayor cercanía con ellos?
- b) ¿Cuál es el lenguaje que aplican y entienden mejor?
- c) ¿Qué tipo de publicidad es efectiva para llegar a ellos?
- d) ¿Cuál es el mejor momento para poder conversar con los microempresarios?
- e) ¿Cómo se debe negociar con ellos?
- f) ¿Les interesa asistir a eventos de capacitación o charlas?

❖ Sector MYPE:

- a) ¿Cómo ve la gestión del negocio por parte del microempresario arequipeño?
- b) ¿Cuáles son los negocios que más financian las cajas, hay algún periodo más frecuente de financiamiento?
- c) ¿En qué se invierten sus utilidades?
- d) ¿Cómo tratar aquellas empresas que realizan actividades de subsistencia?

❖ **Nuevo servicio de asesoría especializada en MYPES:**

- a) ¿Es relevante los conocimientos administrativos para ellos? ¿Estarían dispuestos a contratar el servicio?
- b) ¿Qué servicios son los que más necesitaría una MYPE para mejorar? ¿capacitaciones?
- c) ¿Les interesaría temas estratégicos, de marketing, tecnología, innovación tributación y como formalizar o cuáles son sus temas de interés?
- d) ¿En qué formato (documento) debemos presentárselos y explicárselos y en qué momento de su jornada laboral?
- e) ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?
- f) ¿Qué es lo que más valoraría en la consultora? ¿números, resultados concretos, la confianza, tiempo, trato personalizado, acompañamiento en sus actividades, entre otros?
- g) ¿El E-commerce es una solución para las MYPES frente a la informalidad?
- h) ¿Cómo convencer a los informales de volverse formales?

FINAL Y AGRADECIMIENTOS POR LA COLABORACIÓN

Anexo 3. Cuestionario de Cliente Incógnito:

Situación hipotética: el actor es un emprendedor con una idea de negocio que pretende ejecutar, pero no tiene los conocimientos, técnicas ni información necesaria, razón por la cual acude a estas empresas consultoras.

1. Oferta del servicio:

- ¿Es concreto?
- ¿Sabe ofrecerlo?
- ¿Manejan la confidencialidad correctamente?
- ¿El plazo de entrega es adecuado?
- ¿El precio es razonable?

2. Trato hacia el cliente:

- ¿Es cortés?
- ¿Inspira confianza?
- ¿Es personalizado?

3. Imagen de la empresa:

- ¿Cómo es la apariencia del personal?
- ¿Cómo son los elementos físicos del establecimiento?
- ¿Cómo es la página web, redes sociales, correo?

Despedida y final de la técnica de investigación.

Adenda

Justificación de la elección de técnicas aplicadas

La selección de las técnicas utilizadas en este trabajo se realizó – previo análisis y evaluación – bajo criterios de simplicidad e innovación. Se investigaron técnicas que faciliten de manera general el antes, durante y después de una potencial empresa. La primera etapa de creación (antes) requería del mayor feedback posible de información, de prototipos innovadores a ser probados y una plantilla visual que permita comprender la idea de negocio. La segunda etapa (durante) requiere de planeación y análisis para realizar diagnósticos en función de los stakeholders y aquellos problemas relacionados a este entorno interno y externo. Y en la tercera etapa (después), las técnicas elegidas permitirían tomar aquellas decisiones con las que mejor reaccionamos a problemas que puedan surgir en el futuro, tomando en cuenta tendencias actuales y alternativas modernas, como la necesidad de implementar la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial.

En función a estas etapas es que se definieron los tres grupos de técnicas: Técnicas para Generar un Modelo de Negocio, Técnicas de Análisis Situacional y Técnicas para la Adecuación a los Requerimientos de Mercado; para cada uno de estos grupos se propuso varias técnicas distintas que podrían alcanzar estos objetivos, las cuales se investigaron y compararon en cuanto a sus procedimientos, pros y contras, beneficios, nivel de complejidad, de reconocimiento por otros autores, y hasta su practicidad. Dichas técnicas se orientan también al rubro del cual se quiere formar parte, es decir la cadena de valor del servicio de asesoría, lo cual explica el orden lógico que se les dió en la propuesta; y por último, siendo casi imposible dejar de lado el subjetivismo en toda decisión, es importante mencionar que los autores de este trabajo tienen un amplio conocimiento en las técnicas presentadas, pudiendo sacarles el máximo provecho. El resultado de esta deliberación permitió la elección de la Lluvia de Ideas, Design Thinking, CANVAS, FODA, Benchmarking, Océano Azul, Casa de la Calidad, Espina de Ishikawa, Knowledge Management y Gerencia basada en Valores.